أسرار
قوة التفاوض



أسرار خفية يكشفها لنا
أستاذ التفاوض

روجر داوسون

مكتبة جرير
JARIR BOOKSTORE
...not just a Bookstore ...ليست مجرد مكتبة

بسم الله الرحمن الرحيم

أسرار قوة التفاوض

أسرار خفية يكشفها لنا أستاذ التفاوض

روجر داوسون

مكتبة جرير
JARIR BOOKSTORE
... not just a Bookstore ... ليست مجرد مكتبة

مكتبة جرير
JARIR BOOKSTORE

المركز الرئيسي (المملكة العربية السعودية)

ص.ب ٣١٩٦	تليفون	٤٦٢٦٠٠٠
الرياض ١١٤٧١	فاكس	٤٦٥٦٣٦٣

المعارض: الرياض (المملكة العربية السعودية)

شارع العليا	تليفون	٤٦٢٦٠٠٠
شارع الأحساء	تليفون	٤٧٧٣١٤٠
شارع الامير عبدالله	تليفون	٢٦٤٥٨٠٢
شارع عقبة بن نافع	تليفون	٢٧٨٨٤١١

القصيم (المملكة العربية السعودية)

شارع عثمان بن عفان	تليفون	٣٨١٠٠٢٦

الخبر (المملكة العربية السعودية)

شارع الكورنيش	تليفون	٨٩٤٣٣١١
مجمع الراشد	تليفون	٨٩٨٢٤٩١

الدمام (المملكة العربية السعودية)

الشارع الأول	تليفون	٨٠٩٠٤٤١

الاحساء (المملكة العربية السعودية)

المبرز طريق الظهران	تليفون	٥٣١١٥٠١

جدة (المملكة العربية السعودية)

شارع صاري	تليفون	٦٨٢٧٦٦٦
شارع فلسطين	تليفون	٦٧٣٢٧٢٧

مكة المكرمة (المملكة العربية السعودية)

أسواق الحجاز	تليفون	٥٦٠٦١١٦

الدوحة (دولة قطر)

طريق سلوى – تقاطع رمادا	تليفون	٤٤٤٠٢١٢

أبو ظبي (الإمارات العربية المتحدة)

مركز الميناء	تليفون	٦٧٣٣٩٩٩

موقعنا على الإنترنت www. jarirbookstore.com

الطبعة الأولى

٢٠٠٣

Secrets of Power Negotiating

Inside Secrets From a Master Negotiator

Second Edition

By
Roger Dawson

مكتبة جرير
JARIR BOOKSTORE
— not just a Bookstore ... ليست مجرد مكتبة

CAREER PRESS

المحتويات

حيل وسط التفاوض :

حيل نهاية التفاوض :

القسم الثانى

القسم الثالث

القسم الرابع

القسم الخامس

القسم السادس

القسم السابع

المقدمة

ماذا يعنى التفاوض القوى ؟

ربما تعتقد أن الهدف من وراء التفاوض هو فوز طرفى التفاوض بكل ما يصبوان إليه ، إنها وسيلة مبتكرة تشعرك أنت والطرف الآخر بينما تغادران طاولة المفاوضات بأن كليكما قد فاز ، وقد تقترب الصورة إلى ذهنك إذا ما تصورت أن هناك برتقالة واحدة يسعى شخصان إلى الحصول عليها .

يبدأ الشخصان فى التحادث بشأن البرتقالة ثم يقرران فى النهاية أن يشطرا البرتقالة إلى نصفين ليحصل كل منهما على نصف ما كان يصبو إليه . وللتأكد من عدالة التقسيم ؛ يقرر الشخصان أن يقوم أحدهما بشطر البرتقالة بينما يقوم الآخر باختيار الشطر الذى يرغب فى الحصول عليه ، وبينما يقوم الشخصان بالإفصاح عن احتياجاتهما الخفية ، والهدف وراء سعيهما للحصول على البرتقالة يكتشفان أن أحدهما يسعى للحصول على عصير البرتقال فى الوقت الذى يسعى فيه الآخر للحصول على القشرة لإعداد كعكة ؛ وبذلك يتوصل الطرفان إلى مخرج سحرى يجعل كلاهما فائزاً دون أدنى خسارة .

نعم ؛ بالطبع ! قد يحدث هذا فى الواقع ، ولكن ليس بالدرجة التى تعطى هذا التصور قدراً من المصداقية . ولنكن أكثر واقعية ، أنت حينما تجلس على مائدة التفاوض فإنك على الأرجح تسعى إلى نفس ما يسعى إليه الطرف الآخر ، ولذلك فإنك لن تستطيع أن تصل إلى هذا المخرج السحرى الذى يحقق الفوز للجميع . بمعنى أنه إن كان الطرف الآخر يقوم بالشراء فهو يسعى للحصول على أدنى سعر بينما تريد أنت أن تحصل على أعلى سعر . أما إن كان الطرف الآخر هو البائع فهو

يسعى للحصول على أعلى سعر بينما تسعى أنت إلى أقل سعر ، أى أن الطرف الآخر يسعى إلى استخراج كل ما بحوذتك من نقود ليضعها فى جيبه

إن التفاوض القوى يختلف عن هذه الصورة ؛ فهو يعلمك كيف تفوز على مائدة التفاوض بينما تُشعر الطرف الآخر أنه قد فاز . سوف أعلمك كيف يمكنك أن تحقق ذلك على نحو يشعر الطرف الآخر دائماً بأنه قد فاز ؛ فلا يستيقظ فى صباح اليوم التالى ليقول فى نفسه " أنا أعى الآن ما فعله بي ؛ سوف أريه ما يستحق " . كلا ! سوف يشعر الطرف الآخر أنه قد استمتع بالتفاوض معك وأنه يتوق إلى رؤيتك مرة أخرى .

إن شعور الطرف الآخر بالفوز يعد من النقاط بالغة الأهمية إلى الحد الذى يدفعنى إلى إطلاقه كتعريف للتفاوض القوى . قد يجلس شخصان على مائدة تفاوض وتحت ظل نفس الظروف التى ربما تكون فى مجال بيع أو شراء العقارات أو أى مُعِدة من المعدات ، وقد يصل الشخصان إلى نفس السعر ونفس الشروط . غير أن الاختلاف بينهما هو أن المفاوض القوى يستطيع أن يمنح الطرف الآخر شعوراً بالفوز . أما المفاوض الضعيف فهو يخلف لدى الطرف الآخر شعوراً بالخسارة .

فإن تعلمت وطبقت أسرار التفاوض القوى التى سوف ألقنك إياها فى هذا الكتاب فلن ينتابك هذا الشعور بالخسارة أبداً. وسوف تترك مائدة التفاوض دائماً وأنت تعلم أنك رابح ، وأنك قد عززت علاقتك بالطرف الآخر .

فإن كان لديك أى تعليق أو اقتراح أو رغبة فى إطلاعى على موقف ما أو شكوى أو سؤال ؛ فرجاء الاتصال بالموقع الآتى الخاص بالمؤلف والمسجل كعلامة تجارية لمؤسسة التفاوض القوى والإنتاج الخاص بروجر داوسون :

RogDawson@aol.Com.

القسم الأول

لعبة التفاوض القوى

يجب أن تعلم أن لعبة التفاوض القوى تعتمد على مجموعة من القواعد شأنها فى ذلك شأن لعبة الشطرنج . أما الفرق الكبير بين التفاوض والشطرنج فهو أنه فى حال التفاوض لا يجب أن يكون الشخص الآخر على دراية بقواعد اللعب لأنه سوف يقوم بالرد على ما سوف تتخذه أنت من خطوات وعلى نحو متوقع . ولا تحسب أن السر يكمن فى قوة سحرية ؛ إنما يكمن فى آلاف من التجارب التى اتطلعت عليها عن طريق تلاميذى على مر السنين والتى تعرفت من خلالها على رد فعل الطرف الآخر على أى خطوة تفاوضية ، وهذا لا يعنى بالطبع أن رد فعل الطرف الآخر يسير باستمرار على نحو متوقع وإنما يحدث ذلك بدرجة عالية جداً مما يدفعنا إلى الاعتقاد بأن التفاوض هو نوع من أنواع العلوم وليس الفنون .

فإن كنت من لاعبى الشطرنج فأنت تعرف بالطبع أن الخطوات الاستراتيجية فى اللعب تسمى حيل . وعندما أحدثك الآن عن الحيل الخاصة بالتفاوض فأنا أعنى بعض الخطوات الاستراتيجية التى تحتوى على قدر من المخاطرة ، وسوف أعلمك كيفية اللجوء إلى الحيلة المناسبة التى تعد مكمن المهارة التفاوضية كما سوف أشرح لك كيفية تطبيقها بالطريقة الصحيحة مما يقلص من حجم المخاطرة . إن المبادرة باتخاذ هذه الحيل سوف يمكنك من الإمساك بزمام التفاوض ، ثم تأتى حيل وسط التفاوض لتُمِيل كفة الميزان باتجاهك ، أما حيل نهاية التفاوض فهى القادرة على أن تصيب الملك فى مقتل كما فى لغة الشطرنج ، أو على إتمام الصفقة كما فى لغة التجارة .

سوف أقوم في الجزء الأول من هذا الكتاب بتلقينك كيفية تطبيق حيل التفاوض القوي . وسوف تتعرف على خطوات البدء أي ما ينبغي أن تقوم به في المراحل المبكرة حال تفاوضك مع الطرف الآخر حتى تتأكد من أنك قد مهدت الطريق لإتمام الصفقة بنجاح . وسوف تكتشف مع تقدم المفاوضات أن كل ما سوف تحرزه من تقدم إنما يعتمد على هذا المناخ الذي هيأته أنت في المراحل المبكرة . لذا يجب أن تلتزم بتحديد مطالبك كما يجب تحديد الطريقة التي ستطلبها بها وذلك باتباع خطة متقنة تضم كل عناصر التفاوض . وتذكر دائماً أن الخطوات الأولى هي المسئولة عن فوزك أو خسارتك ، لذا فاحرص على أن تكون مبنية على تقييم دقيق للطرف الآخر وللسوق وللشركة الأخرى .

أما الخطوة التالية ؛ فهي أنني سوف أقوم بطرح حيل وسط المباراة التي سوف تُبقي كفة الميزان راجحة باتجاهك . إن هذه المرحلة تموج بالعديد من التغيرات التي تدفع كلا الجانبين إلى خلق عدة تيارات تدفع كل مشارك إلى تبني اتجاه معين . وسوف تتعلم كيفية مواجهة مثل هذه الضغوط والإمساك بزمام اللعب لصالحك .

وفي النهاية ؛ سوف أرشدك إلى بعض الأساليب غير الأخلاقية وبعض المبادىء التفاوضية والخطوات الختامية التي سوف تحسم المفاوضات لصالحك وتمكنك من الحصول على كل ما تريد ؛ بينما تُشعر الطرفَ المقابل بأنه قد فاز . إن اللحظات القليلة الأخيرة هي التي تصنع الفرق ؛ تماماً كما هو الحال في سباق الخيول التي لا يعتد فيها إلا بنقطة واحدة هي خط النهاية . إن إتقانك لأصول التفاوض سوف يمكنك من التحكم في اللعب والوصول بنجاح إلى خط النهاية بمنتهى الارتياح . هيا بنا إذاً نبادر بالتعرف على خطوات التفاوض القوي .

الفصل الأول

حيل بداية التفاوض :
اطلب أكثر مما تتوقع الحصول عليه

إن هذه القاعدة تعتبر إحدى القواعد الأساسية للتفاوض القوى ، وهى قاعدة المطالبة بأكثر مما تتوقع الحصول عليه . وقد بالغ هنرى كسينجر فى هذا الصدد حتى أنه قال : " إن الفاعلية على مائدة التفاوض تعتمد على المبالغة فى عرض الطلبات " . وهناك بعض الأسباب التى تفرض عليك اتباع هذه الطريقة :

⇐ ما الذى يدفعك إلى طلب تخفيض يفوق ما تعتقد أنك سوف تحصل عليه ؟
⇐ ما الذى يدفعك إلى طلب إحدى المناصب الهامة من مديرك بينما تدرك أنك سوف تكون من المحظوظين لمجرد حصولك على مكتب خاص ؟
⇐ حينما تتقدم إلى وظيفة ، ما الذى يدفعك إلى المطالبة بما يفوق توقعك من المال والامتيازات ؟
⇐ إن لم يرق لك صنف ما من الطعام فى أحد المطاعم ، فما الذى يدفعك إلى الإصرار على عدم تسديد كل فاتورة الحساب بينما تعلم يقيناً أنهم لن يخصموا إلا قيمة هذا الصنف فقط ؟

إن كنت قد تفكرت فى مثل هذه الأمور فربما يكون بإمكانك الآن أن تصل إلى بعض الأسباب الجيدة التى تحتم عليك المطالبة بأكثر مما هو متوقع . والإجابة

ببساطة هي أن هذا الأسلوب سوف يمنحك مزيداً من المساحة التفاوضية ، فإن كنت بائعاً فسوف يتيح لك هذا الأسلوب فرصة للنزول بالسعر لأنك بالطبع لن تستطيع أن تعلو به . أما إن كنت تشترى فيمكنك أن ترفع السعر ولكنك لن تتمكن أبداً من النزول به (وسوف أشرح لك في الفصل الـ ١٤ كيف يمكنك أن تقتنص المزيد فهناك العديد من الأشياء التي يمكنك الحصول عليها مع نهاية المفاوضات بينما تكون صعبة المنال عند بدئها) . يجب أن تتطلع إلى الحد الأقصى ولكن مع الحرص أن تبقى دائماً عند حد الإعتدال ظاهرياً أى أن تحصل على أقصى ما تصبو إليه بينما يظل الطرف الآخر معتقداً أنك قد قدمت قدراً من التنازل .

يجب أن تحرص على المبالغة في مطالبك المبدئية إن كنت لا تملك ما يكفى من معلومات عن الطرف الآخر ؛ أى أن قدر المبالغة يجب أن يتماشى مع قدر جهلك بالطرف الآخر فكلما زاد الجهل بالغت في المطالبة . وهذا يرجع إلى سببين :

١. قد تخطيء في افتراضاتك إن كنت تجهل الطرف الآخر وتجهل احتياجاته الحقيقية ، فقد يكون على استعداد لدفع مبلغ يفوق ما تفكر فيه . أما إن كان بائعاً فقد يكون على استعداد لقبول سعر أقل بكثير من تصورك .
٢. إن كنت بصدد علاقة جديدة فسوف تبدو في شكل أكثر تعاوناً إن كان بوسعك أن تقدم مزيداً من التنازلات . لذا فإن قدرتك على تعديل موقفك تعتمد على مدى معرفتك بالطرف الآخر وإطلاعك على درجة احتياجه ، أما إن كان الطرف الآخر يجهلك فسوف تبدو مطالبه المبدئية أكثر مبالغة .

فإن كنت تطالب بما هو أكثر من الحد الأقصى المتوقع فيجب أن تُبدى بعض المرونة ، وذلك لأنه إن كان وضعك المبدئي يبدو للطرف الآخر مبالغاً فيه فهذا يعنى أنك تقتل المفاوضات في مهدها إذ أن اتباع سياسة " لك أن تقبل أو ترفض " سوف يدفع الطرف الآخر إلى أن يجيبك قائلاً بأنه لا جدوى إذاً من النقاش . أما وإن أظهرت شيئاً من المرونة مع هذه البداية المبالغ فيها فسوف يظل في وسعك أن تمضى في التفاوض .

فإن كنت بصدد شراء عقار من البائع مباشرة فيمكنك أن تقول : " أنت إذاً تطلب ٢٠٠,٠٠٠ دولاراً لهذا العقار وهو السعر الذى تراه مناسباً قياساً على كل ما

تعرفه ، إذاً ربما تكون على دراية ببعض المعلومات التى أجهلها . لأننى أرى أنه بناءً على البحث الذى أجريته أن قيمة هذا العقار تقارب ١٦٠,٠٠٠ دولاراً .

قد يظن البائع حينئذ أن هذا سخفاً وقد يجيبك بأنه لن يبيع العقار بهذا السعر مطلقاً وربما بدا صادقاً ، ولكن ما الذى يضيرنى أنا إن قضيت بعض الوقت فى التفاوض معه لمجرد أن أتعرف على أفضل سعر يمكننى الحصول عليه ؟

وإن كنت من العاملين فى مجال المبيعات فيمكنك أن تقول للمشترى " ربما أمكننا تعديل الوضع بعض الشيء إن أطلعتنا على احتياجاتك تحديداً ولكن استناداً على ما نملكه حتى الآن من معلومات فيما يخص الكمية المطلوبة ونوعية العبوة والمخزون الآجل فإن أفضل سعر يمكننا تقديمه هو ٢,٢٥ دولاراً للأداة الواحدة . حينئذ قد يفكر الطرف الآخر : " هذا ضرب من الجنون ولكن يبدو أن هناك بعض المرونة ، لماذا لا أتفاوض قليلاً مع هذا البائع فى محاولة للتعرف على أفضل سعر يمكننى الحصول عليه "

فإن لم تكن ـ فى هذه الحالة ـ مفاوضاً محنكاً فسوف تواجه هذه المشكلة ؛ قد يكون الحد الأقصى المتوقع بالنسبة لك أعلى بكثير مما تعتقد ، ونحن نخشى دائماً أن نبدو حمقى فى نظر الطرف الآخر (وهو ما سوف أتحدث عنه بمزيد من الإسهاب فيما بعد أثناء طرح موضوع قوة الإكراه) وهو ما يدفعنا إلى الإحجام عن الظهور فى صورة قد يسخر منها الطرف الآخر أو تدفعه إلى الاستهانة بنا ، وهو ما سوف يدفعنا على الأرجح فى نهاية الأمر ـ ونتيجة لهذه الإهانة ـ إلى تعديل الحد الأقصى المتوقع والمطالبة بقدر أقل من الحد الأقصى الذى يتوقعه الطرف الآخر .

أما السبب الآخر للمطالبة بأكثر مما تتوقع الحصول عليه فسوف يبدو واضحاً لك إن كنت ممن يتسمون بالإيجابية وهو أنه ربما أمكنك بالفعل الحصول على هذا السعر . فأنت لا تدرى كيف يبدو العالم من حولك اليوم ، فربما يكون الطرف الآخر سابحاً فوق سحابة عالية وبينما هو على هذا الحال ألقى إليك نظرة قائلاً فى نفسه " ما بال هذا الشخص اللطيف ؛ يبدو أنه بذل جهداً مضنياً لفترة طويلة من الوقت لماذا لا أريحه بعض الشيء " . لذا ربما أمكنك بالفعل أن تحصل على ما تريد بمجرد مطالبتك به ، وبهذا تكون هذه الطريقة هى السبيل الوحيد لتحقيق هذا الفوز .

هذا بالإضافة إلى أن المطالبة بأكثر مما تتوقع الحصول عليه يعمل على تعزيز قيمة السلعة المعروضة . فأنت إن كنت بصدد التقدم لوظيفة ما وطالبت بأجر يفوق توقعك بالنسبة لما يمكنك الحصول عليه فسوف تعطى انطباعاً للآخرين بأنك تستحق بالفعل هذا الأجر . وإن كنت تبيع سيارة وطالبت بسعر أعلى فسوف يعتقد المشترى أن السيارة ربما تستحق بالفعل هذا السعر .

وهناك ميزة أخرى للمطالبة بأكثر من المتوقع وهى أنها تجنب المفاوضات الوصول إلى طريق مسدود وانظر إلى ما حدث أثناء حرب الخليج مثلاً ؛ ما الذى كنا نطلبه من صدام حسين (ربما " نطلب " ليست هى الكلمة المناسبة تماماً فى مثل هذا السياق) . فقد أذاع الرئيس جورج بوش من خلال الأمم المتحدة كلمته التى اتسمت بجناس جميل فى اللفظ ، والتى ربما صاغها له بيجى نونان للتعبير عن الوضع المبدئى للتفاوض قائلاً : أنا لا أتفاخر ولا أخادع ولا أستأسد . يجب أن يقوم هذا الرجل بتنفيذ ثلاثة أشياء ؛ يجب أن يخرج من الكويت وأن يعيد السلطة الشرعية الكويتية (لا أن يفعل مثلما فعل السوفيت فى أفغانستان بتعيين حكومة شكلية فقط) وأن يصلح كل ما أفسده .

كان هذا وضعاً تفاوضياً محدداً وواضحاً ، وكانت المشكلة آنذاك أن هذا كان أقصى ما يمكننا تقديمه كما أنه كان يمثل أقل ما يمكننا القبول به . وهو ما يفسر كيف وصلنا إلى طريق مسدود لأننا لم نمنح صدام حسين أى حيز يشعره بأنه قد حقق مكاسباً . أما إن كنا خاطبناه قائلين :" يجب عليك أن تخرج أنت وجيوشك ، وسوف تقام حكومة محايدة غير عربية فى بغداد ، كما أننا نصر على أن تتم عملية نقل المعدات الحربية تحت إشراف الأمم المتحدة ، وبالإضافة إلى ذلك فنحن نريد أن تخرج من الكويت وأن تتولى الحكومة الشرعية الحكم الفعلى فى الكويت ، وأن تصلح كل ما أفسدته " . ربما أمكننا بهذه الطريقة أن نحصل على كل ما نريد وأن نترك صدام حسين يشعر بأنه قد حقق نصراً .

ربما تتساءل : " إن صدام حسين الذى تتحدث عنه يا روجر ليس واحداً من أصدقائى المقربين ؛ إنه ليس من الشخصيات التى أرحب بمنحها قدراً من الشعور بالنصر " . أوافقك الرأى ومع ذلك فقد أدى هذا الموقف إلى تأزم المفاوضات بل وقادها إلى طريق مسدود .

◆ ◆ ◆

قد تكون بحاجة أحياناً إلى افتعال طريق مسدود

ويمكننا أن نستخلص أحد أمرين من خطاب الرئيس أثناء حرب الخليج ، الأمر الأول هو أن مفاوضي الخارجية الأمريكية لم يكونوا حينئذ إلا مجموعة من الحمقى . أما الأمر الثانى فهو أن الوضع قد فرض علينا أن نخلق طريقاً مسدوداً لأن هذا كان يخدم مصالحنا ، أى أننا لم يكن لدينا رغبة فى التجاوب مع مطالب جورج بوش الثلاثة . وقد ذكر الجنرال شوارتسكوف فى سيرته الذاتية التى نشرت تحت عنوان " الأمر لا يتطلب بطلاً ": " لقد أدركنا بما أن وصلنا إلى هناك أن أى شيء عدا النصر الحربى يعنى خسارة للولايات المتحدة الأمريكية " ، ولم يكن بوسعنا أن نترك صدام حسين يعود ساحباً قواته التى بلغ عددها ٦٠٠,٠٠٠ إلى الحدود ليتركنا ونحن نتساءل متى سيعيد الكرة من جديد ، لذا كنا بحاجة إلى اختلاق سبب لدخولنا والانقضاض عليه عسكرياً .

◆ ◆ ◆

لقد كانت حرب الخليج واحدة من الأوضاع التى كان بلوغ طريق مسدود فيها يخدم مصالحنا . أما ما يعنينى هنا هو أنك حال انهماكك فى المفاوضات قد تخلق بدون قصد العديد من الطرق المسدودة لأنك تفتقر إلى الشجاعة فى المطالبة بأكثر مما تتوقع الحصول عليه . أما السبب الأخير الذى يملى عليك أن تتبع هذا الأسلوب فهو أن هذا هو السبيل الوحيد لخلق مناخ يُشعر الطرف الآخر بأنه قد فاز .

أما إن بادرت فى البداية بتقديم أفضل ما لديك فلن يكون أمامك مجالاً للتفاوض مع الجانب الآخر مما سوف يشعره بأنه لم يحقق فوزاً . هناك بعض المفاوضين المبتدئين الذين يحبون دائماً أن يبادروا بأفضل العروض تماماً مثل المتقدم لعمل وهو يقول فى نفسه " إن سوق هذا العمل ضيق لذلك فإنهم لن يلتفتوا إلى طلبى إن بالغت فى الأجر ."

إنه أيضاً حال الشخص الذى يقوم ببيع منزل أو سيارة وهو يقول فى نفسه " إن طالبت بالكثير فسوف يسخرون مني" وحال رجل المبيعات الذى يقول لمديره " سوف أقدم هذا العرض اليوم فأنا أعلم أننى أواجه منافسة شرسة ؛ فالمشترون يجمعون العروض من كل أنحاء البلدة لذلك فسوف أخفض السعر إلى أقصى ما يمكن حتى لا أفقد فرصتى فى إتمام الصفقة " . إن المفاوض الحقيقى يدرك تماماً قيمة المطالبة بأكثر مما يتوقع الحصول عليه .

دعنا نسترجع أسباب المطالبة بأكثر مما هو متوقع :

١. ربما أمكنك بالفعل أن تحصل على السعر المطلوب .
٢. يفسح لك مجالاً أكبر للتفاوض .
٣. يعمل على تعزيز قيمة ما تقدمه .
٤. يجنب المفاوضات بلوغ طريق مسدود .
٥. يخلق مناخاً يشعر الطرف الآخر بأنه قد حقق فوزاً .

فى المفاوضات التى تسلط عليها الأضواء بشدة حال قيام لاعبى الكرة ـ على سبيل المثال ـ أو طيارى شركة معينة بعمل إضراب سوف تجد أن ما يمليه كلا الطرفين من شروط يفوق حد التصور ، وأذكر أنى شاركت فى مفاوضات خاصة بإحدى الاتحادات وكانت الشروط مجحفة إلى حد يفوق التصور . فقد كان الاتحاد يطالب برفع أجور العاملين بنسبة ثلاثة أضعاف ؛ أما عرض الشركة المبدئى فكان اتباع سياسة مفتوحة بمعنى إقامة اتحاد تطوعى مما كان سيؤدى بالفعل إلى تدمير قوة الاتحاد فى هذا المكان .

وحينما قام الثوار السودانيون باحتجاز ثلاثة عاملين من الصليب الأحمر ، وطالبوا بـ ١٠٠ مليون دولار فدية لتحرير الرهائن ، وحينما لم تؤخذ هذه المطالبة على محمل الجدية قاموا بتخفيض الفدية إلى ٢,٥ مليون دولار . حيث قام أحد أعضاء الكونجرس حينئذ وهو بيل ريتشاردسون ــ والذى قادته قدراته التفاوضية الفائقة فيما بعد إلى أن يصبح سفيراً للولايات المتحدة فى الأمم المتحدة ـ أثناء جلوسه تحت شجرة بتجاهل أسلحة الثوار النارية الموجهة صوبه وإنهاء هذه الأزمة وإطلاق

سراح المحتجزين مقابل ٥ أطنان من الأرز ، و٤ سيارات جيب قديمة ، وبعض أجهزة الراديو المأخوذة من معونات الصليب الأحمر .

وأذكر أننى حينما قمت بزيارة بكين فى الصين حينما بدأت البلاد تفتح أبوابها للزائرين وأردت أن أركب إحدى العربات التى يجرها الأشخاص للوصول إلى الفندق الذى كان على بعد مبنيين فقط (هذه العربة مؤلفة من دولابين وتتسع لشخص واحد فقط بينما توجد دراجة فى المقدمة يقوم السائق بقيادتها) أذكر أنه حينما علم سائق العربة أننى أمريكى الجنسية كاد هو والجميع أن يطيروا من فرط السعادة وبادر الجميع بالالتفاف حول السائق فى وجودى ونصحوه بمطالبتى بدفع ١٠ دولارات بينما قال آخرون ٢٠ دولاراً إلى أن وصل الاقتراح إلى ٥٠ دولاراً كسعر مبدئى للتفاوض ، لكننى لم أعطه فى النهاية إلا دولاراً واحداً وهو ما كان يفوق أجره عن يوم العمل الواحد وكان فى منتهى السعادة .

يدرك المفاوض المحنك تماماً أن المطالب فى مثل هذه النوعية من المفاوضات تصل دائما إلى حد التطرف ، لذا فإنه يتجاهل الأمر ولا يلتفت إليه .

فهو يعلم تماماً أنه مع المضى قدماً فى التفاوض سوف يسعى إلى بلوغ حل وسط قادر على إرضاء الطرفين ؛ حل من مثل هذه النوعية من الحلول التى تحفز الطرفين على طلب إقامة مؤتمر صحفى لإعلان نتيجة المفاوضات التى فاز فيها الجميع .

◆ ◆ ◆

كيف يطالب المحامى بالمزيد ؟

قام أحد أصدقائى من المحامين ويدعى جون برودفوت من آماريلو فى تكساس باختبار صحة هذه النظرية ، فقد كان جون ممثلاً لشخص يسعى لشراء عقار وعلى الرغم من تمكنه بالفعل من الحصول على صفقة جيدة فقد تساءل " لم لا أسعى لتطبيق قاعدة روجر وأطالب بأكثر مما أتوقع الحصول عليه وأنتظر النتيجة " .

وبناء على ذلك قام بإعداد ٢٣ فقرة من المطالب لينالها من البائع ، وقد كان بعض هذه الفقرات يتسم بالفعل بالحماقة حتى أنه كان موقنا أن نصفها على الأقل سوف يخفق فى تحقيق الهدف ، ولكن الضربة جاءت

مذهلة ؛ إذ لم يُبدِ البائع إلا اعتراضاً واحداً حاداً على عبارة واحدة فقط في إحدى الفقرات .

وحتى بعد انجازه هذا الفوز الباهر ؛ لم يبادر جون ـ كما لقنته ـ بإبداء موافقته الفورية وإنما تحفظ لمدة يومين ثم وافق على مضض . وبرغم أن جون لم يتخلَّ إلا عن عبارة واحدة من إجمالى ٢٣ فقرة ؛ فقد شعر البائع بأنه قد فاز فى المفاوضات .

◆ ◆ ◆

الحصر

أما السؤال التالى فيجب أن يكون كما يلى : إن كنت تطالب بما هو أكثر مما تتوقع الحصول عليه فإلى أى مدى يمكنك أن تطلب ؟

والإجابة هى أنك يجب أن تقوم بحصر هدفك ، يجب أن يكون عرضك المبدئى وسطاً بين العرض والهدف الذى تسعى لبلوغه كما يجب أن يكون كذلك بالنسبة للطرف الآخر أى أن يكون وسطاً بين عرضه المبدئى والهدف الذى يسعى لتحقيقه .

دعنى أوضح بواسطة بعض الأمثلة :

١. يطالب القائم على بيع السيارة بمبلغ ١٥,٠٠٠ دولار بينما ترغب أنت فى شرائها بمبلغ ١٣,٠٠٠ دولار . يعنى ذلك أن عرضك المبدئى يجب أن يكون ١١,٠٠٠ دولار .
٢. يسألك أحد موظفيك إن كان بإمكانك أن تمنحه ٤٤٠ دولاراً لشراء مكتب جديد ، بينما تعتقد أن ٣٢٥ دولاراً يعتبر رقماً مناسباً ؛ إذاً يجب أن يكون عرضك المبدئى هو وجوب عدم تخطى الموظف لـ ٢٥٠ دولاراً .
٣. بصفتك أحد رجال المبيعات ؛ يقوم أحد المشترين بعرض ١,٦٠ دولاراً ثمناً لسلعة ما بينما ترى أن ١,٧٠ دولاراً يعد ثمناً مناسباً . إذاً فمبدأ الحصر هنا يملى عليك أن تبدأ عند سعر ١,٨٠ دولاراً . فإن انتهى الأمر عند منتصف المسافة بينكما فهذا يعنى أنك قد تمكنت بالفعل من إصابة هدفك .

هذا لا يعنى بالطبع أنه يجب أن تعقد الصفقة دائماً فى منتصف المسافة بين الطرفين ، ولكن يمكنك دائماً أن تعمد إلى هذا الافتراض إن لم تكن تملك من المعلومات ما يكفى لتغيير وضعك المبدئى ، وافترض دائماً أنك ستصل إلى منتصف المسافة بين الوضع المبدئى لكلا العرضين ، وراقب الأمر وسوف تندهش من مقدار صحة هذا المبدأ .

راقب هذا المبدأ حتى من خلال بعض الأشياء البسيطة : جاء ابنك ليطلب ٢٠ دولاراً للذهاب إلى رحلة صيد خلال عطلة نهاية الأسبوع ؛ فأجبته أنت قائلاً : " لا يمكن ، لن أعطيك ٢٠ دولاراً ، هل تعرف أن أبى لم يكن يمنحنى سوى ٥٠ سنتاً كى أنفق منه على مدى أسبوع كامل كما أننى كان ينبغى على أن أعمل كى أحصل على هذا المبلغ . سوف أعطيك ١٠ دولارات فقط ولن أزيد على ذلك سنتاً واحداً " .

فيقول ابنك بدوره : " ولكن هذا لن يكفينى يا أبى " .

أنت الآن قد مهدت بالفعل طريق التفاوض ، إذ أن ابنك يطلب ٢٠ دولار وأنت على استعداد لدفع ١٠ دولار . راقب عدد المرات التى آلت إليها المفاوضات إلى ١٥ دولار . لقد نشأنا فى ظل ثقافة ترى أن اقتسام الفارق يعد من الأمور المنصفة .

◆ ◆ ◆

مفهوم الحصر فى المفاوضات الدولية الكبرى

إليك مثال لإحدى المفاوضات الكبرى ، ففى عام ١٩٨٢ كنا نتفاوض مع الحكومة المكسيكية بشأن سداد دين دولى ضخم ، وكانت الحكومة المكسيكية حينئذ بصدد التخلف عن سداد دين قدره ٨٢ مليار دولار ، وكان كبير المفوضين المكسيكيين فى ذلك الوقت هو وزير المالية جيسوس هيرزوج بينما كان يمثل الجانب الأمريكى وزير الخزانة دونالد ريجان ورئيس مجلس الاحتياطى الفيدرالى بول فولكر ، وفى محاولة لإيجاد حل مبتكر للأزمة اقترحنا على الجانب المكسيكى أن يمد أمريكا بكميات ضخمة من البترول كى نضيفه إلى الاحتياطى الاستراتيجى وقد وافق هيرزوج على هذا الشرط ، إلا أن هذا لم يكن كافياً لحل الأزمة ، فاقترحنا على الجانب المكسيكى أن يقوم بدفع ١٠٠ مليون دولار كمصاريف تفاوض وهى إحدى الطرق المتعارف

عليها سياسياً كوسيلة لسداد قيمة الفائدة المتزايدة ، ولكن حينما ترامى ذلك إلى مسامع الرئيس المكسيكى لوباز بورتيلو جُن جنونه وقال ما يشبه : " أبلغ رونالد ريجان أن يسقط ميتاً فلن ندفع للولايات المتحدة أية مصروفات خاصة بالتفاوض حتى وإن كان مليماً واحداً ". وبهذا مهدنا مائدة المفاوضات حيث كان الجانب الأمريكى يطالب بـ ١٠٠ مليون دولار بينما عرض الجانب المكيسكى صفر . هل يمكنك أن تخمن كيف انتهت المفاوضات ؟ نعم ، هذا صحيح ، ٥٠ مليون دولار .

◆ ◆ ◆

إذاً فإن اقتسام الفارق ـ كما أشرت ـ يعد حلاً لحسم التفاوض على مستوى الأشياء الصغيرة والكبيرة ، فإن المفاوض المحنك يعلم تمام العلم أنه باتباع مبدأ الحصر سوف يحصل على كل ما يسعى إليه . وحتى تتمكن من إجراء الحصر فيجب أن تَحْمِل الطرف الآخر على المبادرة بطرح موقفه ، أما إن تمكن الطرف الآخر من حَمْلِك أنت على تحديد موقفك أولاً فهو الذى سوف يتمكن من إجراء الحصر وإن انتهى المآل إلى اقتسام الفارق ـ كما هو الحال فى أغلب الأحيان ـ فسوف يحصل هو على ما كان يسعى إليه . إن الحصر هو أحد مبادئ التفاوض الخفية التى سوف أعرضها فيما بعد . يجب أن تدفع الجانب الآخر إلى تحديد موقفه أولاً ، وقد لا يكون الأمر بمثل هذا السوء الذى تتوقعه كما أن هذا هو السبيل الوحيد لإمكانية عمل حصر للعرض الذى سوف تتقدم به .

وعلى العكس ؛ لا تدع الجانب الآخر يخدعك ويدفعك إلى الالتزام أولاً ، أما إن كان واقع المفاوضات مواتياً ولم تكن هناك أية ضغوط من الجانب الآخر لإجبارك على اتخاذ خطوة ؛ فيجب حينئذ أن تملك الشجاعة التى تمكنك من مطالبة الطرف الآخر قائلاً : " أنت الذى بادرت للتفاوض معنا . فيجب إذاً أن تقدم عرضاً مرضياً . لماذا لا تبادر بتقديم هذا العرض " .

أما إحدى فوائد الحصر فهى أنه يساعدك على تقدير كم ما تقدمه من تنازلات مع تقدم المفاوضات . ودعنى أشرح هذه النقطة فى ظل الأمثلة الثلاثة التى عرضتها مسبقاً . يريد القائم على بيع السيارة أن يحصل على ١٥,٠٠٠ دولار بينما تريد أنت أن تشتريها بـ ١٣,٠٠٠ دولار ؛ بناء على ذلك قمت أنت بتقديم عرض مبدئى

بـ ١١,٠٠٠ دولار وهذا يعني أنه حينما يقوم التاجر بخفض السعر إلى ١٤,٥٠٠ دولار فسوف تقوم أنت برفعه إلى ١١,٥٠٠ دولار بينما مازال هدفك محصوراً . وإن قام التاجر بخفض السعر ثانية إلى ١٤,٢٠٠ دولار تقوم أنت بدورك برفعه قدر ٣٠٠ دولار ليصل إلى ١١,٨٠٠ دولار .

يسألك أحد موظفيك إن كان بإمكانه شراء مكتب جديد بسعر ٤٠٠ دولار وأنت تعتقد أن ٣٢٥ دولاراً سوف يكون سعراً مقبولاً . اقترح عليه مبلغ ٢٥٠ دولار فإن أجاب الموظف أنه بإمكانه أن يشترى المكتب المناسب فى حدود ٣٥٠ دولار ؛ فأجبه بأنك سوف تسعى لتدبير مبلغ ٣٠٠ دولار من الميزانية . لاحظ أن باستغناء كلاكما عن قيمة ٥٠ دولاراً بقى الهدف فى منتصف المسافة بينكما .

هل تذكر المشترى الذى عرض عليك ١,٦٠ دولاراً للسلعة ؟ لقد أبلغت المشترى بالفعل أن شركتك سوف تتعرض للخسارة إن انخفض السعر قدر سنت واحد عن ١,٨٠ دولاراً . إن هدفك هو الحصول على ١,٧٠ دولاراً ؛ سوف يعرض عليك المشترى إذاً ١,٦٣ دولاراً ؛ حينئذ يمكنك أن تخفض السعر إلى ١,٧٧ دولاراً وسوف يبقى الهدف فى هذه الحالة أيضاً فى منتصف الطريق بين عرضي التفاوض . بهذه الطريقة يمكنك أن تتحرك باتجاه هدفك وأنت واثق أنه فى حالة لجوء الطرف الآخر إلى اقتسام الفارق سوف يظل بإمكانك أن تحقق ما تصبو إليه .

ومع ذلك يبقى هناك قَدْر من الخطورة فى عملية الحصر ، إذ يجب أن تتجنب أن تكون إجاباتك متوقعة ؛ لأن ذلك يسمح للطرف الآخر بتتبع أسلوبك فى التفاوض والتعرف على قدر ما سوف تمنحه من تنازلات ، وقد شرحت هذا الأمر من خلال بعض التنازلات المحسوبة رياضياً لمزيد من التوضيح لهذه النقطة .

ويجب ألا تتبع نمطاً واحداً فى التحرك ، بمعنى الحرص على التنوع الهادئ حتى لا تمكن الطرف الآخر من التوصل بسهولة للأسباب التى تدفعك إلى التحرك بهذا الشكل ، وسوف أعرض فى الفصل الـ ١٦ مزيد من التفاصيل الخاصة بأشكال التنازلات .

◆ ◆ ◆

قصة خرافية حول المطالبة بالمزيد

يُحكى أنه كان هناك زوج وزوجة طاعنان فى السن يقطنان كوخاً شبه منهار ذا سقف من القش فى إحدى جزر المحيط الهادى النائية ، وفى يوم من الأيام هب إعصار فى البلدة وهدم منزلهما ، وبما أن الزوجين كانا فقيرين وطاعنين فى السن فقد عجزا عن إعادة بناء الكوخ وانتقلا للعيش مع ابنتهما وزوجها . وقد تسبب ذلك فى الإزعاج إذ أن كوخ الابنة كان صغيراً حتى أنه كان يكفيها بالكاد هى وزوجها وأبناءها الأربعة هذا فضلاً عن الأب والأم .

ذهبت الابنة إلى حكيم القرية وشرحت له المشكلة وسألته عن الحل .

فنفث الرجل الحكيم دخان غليونه برفق وسألها : " تملكين دجاجاً ؛ أليس كذلك ؟ "

فأجابته " نعم ؛ لدى ١٠ دجاجات "

فقال : " إذاً ضعى الدجاجات داخل الكوخ ودعيها تقيم بداخله ".

بدت هذه الإجابة مضحكة بالنسبة للابنة ولكنها نفذت نصيحة الحكيم مما أدى بالطبع إلى تفاقم المشكلة حتى بات الأمر غير محتمل . إذ بدأ الريش يتطاير فى كل أنحاء الكوخ هذا إلى جانب المزيد من العبارات الحادة .

فعادت الابنة إلى الحكيم وهى ترجوه أن يقدم لها النصيحة

" هل لديك خنازير ؟ "

" نعم ؛ لدينا ثلاثة خنازير . "

" إذاً يجب أن تقيم الخنازير معكم فى الكوخ . "

بدت نصيحة الحكيم سخيفة بالنسبة للابنة ولكن لم يكن هناك مجال على الإطلاق للاعتراض على الحكيم ؛ لذا فقد قامت الابنة بادخال الخنازير داخل الكوخ . وأصبحت الحياة بالفعل منذ ذلك الحين لا تطاق إذ أصبح الكوخ الضيق المزعج يعج بثمانية أشخاص و١٠ دجاجات و٣ خنازير حتى أن الزوج بدأ يشكو من عدم قدرته على سماع المذياع .

ثم عادت الابنة من جديد فى صباح اليوم التالى لمقابلة الحكيم ، إذ أنها خشيت على أسرتها من تفشى الأمراض من جراء هذا الوضع ، ذهبت وهى

تتوسل إليه باكية : " أرجوك ، لا يمكن أن نحيا على هذا الوضع ؛ أخبرني ماذا يمكن أن أفعل ولكن أرجوك ساعدنا . "
وفى هذه المرة جاء رد الحكيم محيراً ولكنه أسهل فى التنفيذ من سابق طلباته : " أخرجي الدجاج والخنازير من الكوخ ". وسارعت حينئذ الابنة بإجلاء الخنازير والدجاج وعادت الأسرة لتعيش معاً فى سعادة حتى آخر العمر . أما الحكمة من وراء هذه القصة فهو أن الصفقة تبدو دائماً أفضل حينما نقوم بالتخلص من بعض الأشياء .
طالب بأكثر مما تتوقع أن تحصل عليه . إن هذا المبدأ يبدو واضحاً للغاية ، ولكنك يمكن أن تعتمد عليه أثناء التفاوض ، فلقد أثبتت هذه النظرية صحتها فى الآلاف من المواقف في ورش العمل وعشرات الآلاف من مواقف الحياة المختلفة . كلما طالبت بالأكثر كلما حققت مكاسب أكبر .

◆ ◆ ◆

تذكر هذه النقاط الأساسية

طالب بأكثر مما تتوقع الحصول عليه للأسباب الخمسة الآتية :

١. ربما أمكنك بالفعل الحصول على ما تطالب به .
٢. يتيح لك مساحة للتفاوض .
٣. يعزز قيمة العرض الذى تقدمه .
٤. يجنب المفاوضات بلوغ طريق مسدود .
٥. يخلق مناخاً يشعر الطرف الآخر بأنه قد حقق فوزاً .

يجب أن يكون هدفك هو طلب أقصى ما هو متوقع ، فإن جاء عرضك المبدئى مبالغاً فيه فأظهر بعض المرونة مما سوف يشجع الطرف الآخر على التفاوض معك ، وبقدر ما تجهل الطرف الآخر بقدر ما يجب أن تغالى فى مطالبك ، وسوف يفاجئك الشخص الغريب ـ على الأرجح ـ أكثر من غيره وسوف يكون بإمكانك أن تكسب

ثقته من خلال تقديم تنازلات أكبر . احصر عرض الطرف الآخر حتى إن آل الأمر إلى اقتسام الفارق فسوف يبقى بإمكانك أن تحصل على ما تسعى إليه . ويمكنك أن تقوم بهذا الحصر فقط حال تبين موقف الطرف الآخر في البداية وقبل أن تعرض موقفك . واستمر في إجراء مقاربة بين العرضين إلى أن تحصل على أهدافك مع تقديم بعض التنازلات .

الفصل الثانى

حيل بداية التفاوض :
لا توافق أبداً على العرض الأول

إن السبب وراء وجوب رفض العرض الأول (أو العرض المقابل) هو أن الموافقة عليه تستثير على الفور فكرتين لدى الطرف الآخر . دعنا نفترض أنك تفكر فى شراء سيارة مستعملة . إنك سمعت بأن أحد الجيران يقوم بعرض سيارة للبيع بمبلغ ١٠,٠٠٠ دولار . إنه سعر رائع لسيارة مناسبة حتى أنك لا تطيق صبراً وتود أن تهبط على البائع وتخطف السيارة قبل أن يسبقك غيرك . وبينما تتوجه إلى البائع انتبهت إلى أنه من الخطأ أن توافق مباشرة على هذا السعر لذلك فقد قررت أن تعرض سعراً متدنياً للغاية وهو ٨٠٠٠ دولار لمعرفة رد فعل البائع ، وتصل إلى هناك وتتفقد السيارة ثم تقودها فى جولة سريعة ثم تقول لصاحبها " إنها ليست السيارة التى أرغب فى شرائها ولكن يمكننى أن أشتريها بمبلغ ٨٠٠٠ دولار "

أنت بالطبع تتوقع أن يثور البائع فى هذه الحالة غضباً لمثل هذا السعر المتدنى ؛ ولكن ذلك لم يحدث وإنما نظر الزوج إلى زوجته قائلاً : " ما رأيك يا عزيزتى ؟ "

فتجيب الزوجة " لا مانع دعنا نتخلص من هذه السيارة "

هل طرت فرحاً ؟ هل قلت فى نفسك " لا يمكننى أن أصدق أننى قد عقدت هذه الصفقة ، لم يكن بوسعى أن أحصل على سعر أفضل "

لا أعتقد ذلك ؛ إذ أننى أرجح أنك الآن تتساءل أنه كان بإمكانك أن تحصل على عرض أفضل أو أن ثمة ما يريب . والآن دعنا نطرح مثالاً أكثر تأنقاً ونضعك

للحظة فى موقف الطرف الآخر ، دعنا نفترض أنك القائم بالشراء لصالح شركة تقوم بتصنيع محركات الطائرة وأنك علي وشك مقابلة أحد القائمين على مبيعات حوامل الطائرة التى هى إحدى المكونات الأساسية بالنسبة لك .

دعنا أيضا نفترض أن المورد التقليدى الذى تتعامل معه باستمرار قد خذلك وأنك بحاجة ماسة إلى شراء هذه المكونات من الشركة الجديدة ، فهى الشركة الوحيدة التى تستطيع أن توفر لك كل ما تحتاجه خلال ٣٠ يوماً لتجنب أى توقف فى خط التجميع مما قد يؤدى إلى إخفاقك فى توريد المحركات فى الموعد المحدد الذى سوف يؤدى بدوره إلى فسخ عقدك مع الشركة المصنعة للطائرات التى تشكل ٨٥ ٪ من حجم أعمالك .

لك أن تتصور أنه فى ظل مثل هذه الظروف لا يمكنك أن تعطى أولوية كبيرة لسعر الحوامل . ومع ذلك فحينما تخبرك السكرتيرة بأن القائم على المبيعات قد وصل ؛ تقول فى نفسك :" سوف أكون مفاوضاً جيداً فقط لأراقب ما سوف يحدث ، سوف أقدم عرضاً متدنياً للغاية "

يقوم القائم على المبيعات بتقديم عرضه مؤكداً لك أن بإمكانه أن يشحن المكونات فى الوقت المحدد وطبقاً لمواصفاتك بسعر ٢٥٠ دولاراً لكل حامل . يفاجئك العرض بالفعل لأنك كنت تدفع سابقاً ٢٧٥ دولاراً . ولكنك سوف تكبت هذا الإحساس بالمفاجأة وترد قائلاً : " كنت أدفع فقط ١٧٥ دولار ." (وهو ما نطلق عليه فى عالم الأعمال كذبة ولكننا نقوم بها دائماً) . وهنا يرد البائع قائلاً : " حسناً ، يمكننى أن أبيع بهذا السعر "

عند هذه النقطة ؛ لن يجول بخاطرك سوى إجابتين فقط ألا وهما : ١) كان بإمكانى أن أحصل على عرض أفضل . ٢) لابد أن هناك ما يريب . فى آلاف الندوات التى قدمتها على مر السنين ؛ عرضت مثل هذه المواقف على الحضور ولا أذكر أننى قد حصلت على إجابة تختلف عن هاتين الإجابتين . فقد تسبق الإجابة الثانية الأولى فى بعض الأحيان ولكن يبقى هذا هو الرد الفورى التلقائى : " كان بوسعى أن أحصل على عرض أفضل" و " لابد أن هناك خطأ ما ". دعنا نعرض كل من هاتين الإجابتين على حده .

رد الفعل الأول : " كان بوسعى أن أحصل على عرض أفضل " . إن الأمر المثير هنا هو أن المشكلة ليست لها علاقة بالسعر ولكنها تتعلق برد فعل الطرف الآخر

للعرض . ما الذى كان سيحدث إذا كنت قد قدمت ٧٠٠٠ أو ٦٠٠٠ دولار ثمناً للسيارة ثم يأتى الطرف الآخر ليفاجئك بموافقته الفورية ؟ ألم تكن لتظل على اعتقادك أنه كان بوسعك أن تحصل على عرض أفضل ؟ ماذا لو أن القائم على المبيعات كان قد قبل أن يتم الصفقة بسعر ١٥٠ أو ١٢٥ دولار ؟ ألم تكن لتظل على اعتقادك بأنه كان بوسعك أن تحصل على عرض أفضل ؟

◆ ◆ ◆

" كان بوسعي أن أحصل علي عرض أفضل " في مجال شراء الأراضي

منذ عدة أعوام قمت بشراء ١٠٠ قطعة من الأراضى الواسعة من اتون فيل فى واشنطن وهى بلدة صغيرة جميلة غرب مونت رينر وكان البائع يطلب حينئذ ١٨٥,٠٠٠ دولار ثمناً للأرض ؛ أما أنا فقد توصلت ـ بعد الفحص والتدقيق ـ إلى أنه إن أمكننى أن أشتريها بسعر ١٥٠,٠٠٠ دولار فسوف تكون بمثابة صفقة رائعة ، فقمت بعمل حصر لهذا السعر ، وطلبت من سمسار العقارات أن يقدم عرضاً للبائع بـ ١١٥,٠٥٠ دولاراً (لاحظ أن مثل هذه الأرقام المحددة تمنحك الكثير من المصداقية إذ تَحْمل الطرف الآخر على الأرجح أن يقبل عرضك بدلاً من أن يقدم لك عرضاً مقابلاً . (سوف نسهب فى هذا الموضوع فيما بعد) .

ثم عدت إلى بيتى فى مرتفعات لا هابرا فى كاليفورنيا وتركت السمسار ليقوم بتقديم العرض إلى البائع . وقد كنت أعتقد ـ بمنتهى الصدق ـ أننى سأكون محظوظاً إن حصلت على أى عرض مقابل لمثل هذا العرض المتدنى ، ومن دواعى دهشتى أننى قد وجدت العرض مرسلاً إلى فى البريد بعد انقضاء بضعة أيام وقد قبل البائع السعر والشروط التى قدمتها ، لقد كنت على ثقة من أننى قد حظيت بصفقة رائعة . فقد تمكنت خلال عام واحد من بيع ٦٠ قطعة من هذه الأراضى بأكثر مما دفعته للـ ١٠٠ قطعة . وحينما قبل البائع عرضى كان الأجدر بى أن أقول : " يالها من ضربة

رائعة ؛ لم يكن بوسعى أن أحصل على سعر أفضل " بيد أن الأمر لم يكن كذلك وإنما قلت فى نفسى " كان بوسعى أن أحصل على عرض أفضل "

◆ ◆ ◆

رد الفعل الثانى : " لابد أن هناك خطأ " أما رد فعلى الثانى حينما تلقيت قبولاً على العرض هو : " ثمة خطأ ما " ، ثم أخذت أراجع التقرير المبدئى بمنتهى الدقة فلابد أن هناك شيئاً قد فاتنى طالما وافق الطرف الآخر على عرض لم أكن أتصور أن يقبله .

إن التفكير الثانى الذى سيفرض نفسه عليك حينما يوافق بائع السيارة على عرضك على الفور : أنه " لابد أن فى الأمر ما يريب " . وهو الحال تماماً بالنسبة لمشترى حاملات الطائرات الذى سيفكر بدوره " لابد أن هناك ما يريب . ربما تغيرت الأمور فى السوق منذ أن تفاوضت لشراء الحوامل فى المرة الأخيرة ، وربما يجدر بى أن أخبر البائع أننى يجب أن أراجع اللجنة المسئولة لأبحث الأمر مع غيره من الموردين "

ثق أن هاتين النقطتين سوف يستحوذان على تفكير أى شخص إن وافقت على عرضه الأول مباشرة . ودعنا هنا نتصور أن ابنك جاء ليطلب منك أن يقترض السيارة هذه الليلة ، فأجبته على الفور : " بالطبع يا بنى يمكنك أن تأخذها ؛ اقض وقتاً ممتعاً ." ألن يفكر فى تلك اللحظة على الفور أنه كان بوسعه أن يحصل على عرض أفضل . ربما فكر أنه كان بوسعه أن يحصل على ١٠ دولارات للذهاب إلى السينما . أو ربما ارتاب فى الأمر وأخذ يفكر " ما الذى يحدث هنا ؟ لماذا يريدوننى أن أغادر المنزل ؟ ما الذى يجرى ؟ أنا لا أفهم !"

إنه مبدأ تفاوضى بسيط وسهل الاستيعاب غير أنه من الصعب جداً تذكره حينما نكون فى ذروة التفاوض . قد تكون قد تصورت وضعاً معيناً تبعاً لتصورك حول رد فعل الطرف الآخر وهو خطر جسيم يجب أن تتجنبه . فقد ذكر نابليون بونابرت فى إحدى المرات : " إن وضع(تصور معين) هو الجريمة التى لا تغتفر للقائد ، أى أنك يجب ألا تفترض أن العدو سوف يتصرف بشكل معين فى موقف معين ، بينما تفاجأ بأن رد فعله جاء مختلفاً تماماً عما تصورته " . لذا فبينما أنت تتوقع أن

تحصل على عرض أقل ويدعو للسخرية من الجانب الآخر فإذا بك تفاجأ بأنه يقدم لك عرضاً مناسباً جداً وأفضل بكثير مما توقعت .

أسوق لك مثالاً : تصور أنك قد تمكنت أخيراً من استجماع شجاعتك لمطالبة مديرك بعلاوة قدرها ١٥٪ وتصورت أنك ستكون محظوظاً إن حصلت على ١٠٪ فقط . وجاء رد المدير ليذهلك ، فوجدته يخبرك بأنك بالفعل تؤدى عملاً رائعاً وأن الشركة سوف تدفع لك ما طلبته . هل ستشعر فى هذا الموقف بالسعادة وتقول فى نفسك " كم هى رائعة وكريمة هذه الشركة " لا أعتقد ذلك وإنما ستتمنى عندئذ على الأرجح أن تكون قد طالبت بعلاوة قدرها ٢٥ ٪ .

يطلب منك ابنك أن تعطيه ١٠٠ دولار ليقوم برحلة لتسلق الجبال فى عطلة نهاية الأسبوع . فتجيب بدورك " لا يمكن لن أعطيك سوى ٥٠ دولاراً ولن أزيد على ذلك مليماً واحداً " لقد قمت فى واقع الأمر بحصر عرضه (انظر الفصل الأول) بحيث تصلا إلى حل وسط فتعطيه ٧٥ دولاراً . ولكن يأتى ابنك ليفاجئك بالموافقة فيقول :" سوف يكون الأمر صعباً ؛ بيد أننى أوافق يا أبى على ٥٠ دولاراً وشكراً لك " هل تعتقد الآن أنك كنت رائعاً لأنك ستعطيه ٥٠ دولار فقط ؟ لا أعتقد ذلك ، فأنت الآن سوف تتساءل على الأرجح أنه كان بإمكانك أن تحصل على مزيد من التخفيض .

أنت تقوم ببيع قطعة أرض كنت قد فزت بها ، وتريد أن تبيعها بسعر ١٠٠,٠٠٠ دولار فيقوم المشترى بتقديم عرضا بـ ٨٠,٠٠٠ دولار فترد بدورك بسعر مقابل قدره ٩٠,٠٠٠ دولار معتقداً أنك سوف تصل فى النهاية إلى ٨٥,٠٠٠ دولار ، ولكن وعلى غير توقع يفاجئك المشترى بموافقته الفورية على الشراء بسعر ٩٠,٠٠٠ دولار . هيا اعترف أن هذه الموافقة السريعة على سعر ٩٠,٠٠٠ دولار قد جعلتك توقن أنه كان بوسعك أن تبيع العقار بسعر أعلى .

لذا يحرص المفاوض المحنك ألا يقع فى مصيدة الموافقة الفورية التى توحى للجانب الآخر بأنه كان بوسعه أن يحصل على عرض أفضل وبأنه سوف يحرص على ذلك فى المرة القادمة . لن يخبرك الشخص المحنك بالطبع أنه قد شعر بشيء من الخسارة بعد المفاوضة وإنما سوف يحفظ هذه التجربة فى عقله ويقول فى نفسه " سوف أحرص أثناء التفاوض فى المرة القادمة على أن أكون مفاوضاً أكثر مراوغة ولن أترك مليماً واحداً فوق الطاولة "

ثمة خطأ ما بالتأكيد

قد يصعب عليك أن ترفض العرض الأول وخاصة إن كنت تسعى لمقابلة صاحب العرض على مدى شهور ، وبما أن يئست من لقاء الطرف الآخر جاء ليفاجئك بأحد العروض ؛ سوف تندفع في هذه الحالة إلى قبول هذا العرض . فإن واجهت مثل هذا الموقف فكن مفاوضاً محنكاً وتذكر أنك يجب ألا تسارع بقبول العرض الأول .

منذ عدة سنوات ؛ كنت مديراً لإحدى شركات العقارات في كاليفورنيا الجنوبية وكان لدى ٢٨ موظفاً و٥٤٠ رجل مبيعات . وفي يوم من الأيام جاء رجل مبيعات تابع لإحدى المجلات لمقابلتي ، وأخبرني بأن لديه مساحة خالية في صفحة الإعلانات ، وكنت أعرف هذه المجلة جيداً ، وكنت أدرك تماماً أنها فرصة ممتازة لذلك كنت أود أن أفوز بها لصالح الشركة ، وقد قدَّم مندوب المجلة عرضاً معقولاً جداً لا يتطلب إلا استثماراً متواضعاً بقيمة ٢٠٠٠ دولار .

وبما أنني أعشق التفاوض شرعت في اتخاذ أولى خطوات الهجوم وحصلت على سعر خيالي وصل إلى ٨٠٠ دولار . هل يمكنكم تخمين ما كنت أفكر فيه في ذلك الوقت . نعم كنت أفكر : " ياإلهي لقد تمكنت من تخفيض السعر من ٢٠٠٠ إلى ٨٠٠ دولار في بضع دقائق ، فإلى أي مدى يمكنني أن أصل إن واصلت التفاوض ؟" لذا لجأت إلى بعض الحيل الخاصة بإدارة وسط المباراة وهي حيلة تسمى الرجوع للسلطة الأعلى (انظر الفصل السابع) . فقلت له : " إن الأمر يبدو على ما يرام ولكن دعني أعرض الأمر على مجلس الإدارة الذي سيجتمع ـ لحسن الحظ ـ الليلة ثم أعاود الاتصال بك لإبلاغك بالموافقة "

وبعد انقضاء يومين ، قمت بالاتصال به وبادرته قائلاً " لا يمكنك تصور كم الإحراج الذي أشعر به ، فقد كنت أشعر بالفعل أنه لن تصادفني أية مشكلة في الحصول على موافقة مجلس الإدارة على سعر ٨٠٠ دولار الذي اتفقنا عليه ولكنهم في غاية الصعوبة هذه الأيام ؛ فقد أعيتنا الميزانية كثيراً في الفترة الأخيرة ؛ لذا فقد قدموا عرضاً مقابلاً ولكنه شديد التدني حتى أنه ليس بوسعي أن أذكره لك .

ثم ساد الصمت لفترة بيننا حتى أجاب المندوب قائلاً : " ما المبلغ الذي عرضه المجلس ؟"

فأجبته : "٥٠٠ دولار . "

فجاء رده : " حسناً ، أوافق " . حينئذ شعرت أننى قد خدعت ، وعلى الرغم من أنني قد خفضت السعر من ٢٠٠٠ إلى ٥٠٠ دولار فقد اعترانى شعور بأنه كان بوسعى أن أحصل على عرض أفضل .

هناك ملحق لهذه القصة ولكننى أتحفظ فى رواية مثل هذه المواقف أثناء الندوات خشية أن تبلغ مسامع الشخص الذى كنت أتفاوض معه . وعلى الرغم من ذلك فقد حدث بعد ذلك بسنوات أنني كنت أحاضر فى مؤتمر جمعية كاليفورنيا لسماسرة العقارات الذى كان منعقداً فى ذلك العام فى سان ديجو ، وقمت بذكر هذا الموقف ولم أكن أتصور بالطبع أن يكون هذا المندوب واقفاً فى نهاية القاعة ، وبما أن أتممت المحاضرة حتى وجدته يشق طريقه وسط الجمع فبدأت أعد نفسى لمواجهة الإهانة المرتقبة ، ومع ذلك فقد جاء الرجل ليصافحنى ويقول لى مبتسماً : " لا أجد من الكلمات ما يكفى لشكرك على ما شرحته لى من خلال محاضرتك ، فأنا لم أكن أدرى مدى تأثير ميلى إلى الموافقة السريعة على الناس ، وسوف أقلع تماماً عن ذلك . "

◆ ◆ ◆

فى بعض المواقف يجب أن تقبل العرض الأول

كنت أعتقد دائماً أن قاعدة رفض العرض الأول تصح بدرجة ١٠٠٪ إلى أن سمعت قصة هذا الرجل من لوس أنجلوس . فقد أخبرنى الرجل بقصته قائلاً : كنت أقود سيارتى ليلة أمس متجهاً إلى هولى وود بوليفار بينما كنت استمع إلى شرائطك ثم توقفت عند محطة بنزين لاستخدام غرفة الاستراحة وحينما عدت إلى سيارتى قام أحد الأشخاص بتصويب مسدسه فى ضلوعى قائلاً : " هيا يا عزيزى أخرج محفظتك " وكنت قد سمعت شرائطك لتوى فأجبته قائلاً : " سأعطيك النقود السائلة ، ولكنك ستترك لى بطاقة الائتمان ، ألا يرضيك ذلك ؟ " فعاد ليقول : " أنت لم تسمعنى جيداً يا رجل ، أليس كذلك ؟ أعطنى محفظتك ! "

فى مثل هذه المواقف وعلى الرغم من طبيعتى العنيدة المشاكسة فإنى أتنصل من نسبة ١٠٠٪ وأعترف فى بعض المواقف يجب أن تقبل العرض الأول ولكن تظل نسبة وجوب تطبيق قاعدة عدم قبول العرض الأول تقترب من ١٠٠٪

◆ ◆ ◆

تذكر هذه النقاط الأساسية

١. لا تبدى موافقتك إطلاقاً على العرض الأول ، لأن هذا يؤدى بالضرورة إلى توارد فكرتين الأولى أنه كان بإمكانك أن تحصل على عرض أفضل (وسوف أحرص على ذلك فى المرة القادمة) والثانية أن هناك فى الأمر ما يريب .

٢. تذكر أن أحد الأخطاء الجسيمة التى قد تقع فيها هى أن ترسم صورة ذهنية معينة لرد فعل الطرف الآخر الذى قد يقوم بدوره بتقديم عرض يفوق ما تصورته بكثير . أعد نفسك لمثل هذا الاحتمال حتى لا تفقد توازنك

الفصل الثالث

حيل بداية التفاوض :

تجهم عند سماع العرض

يدرك المفاوض المحنك أنه يجب أن يقابل عرض الطرف الآخر بتجهم وبإظهار حالة من الصدمة والمفاجأة . دعنا نفترض أنك فى إحدى المنتجعات وبينما تسير توقفت لتشاهد أحد الفنانين الذين يقومون بالرسم بالفحم ، وأنه لم يعلق أية لافتة تشير إلى الأجرِ الذى يتقاضاه فتقوم أنت بدورك بسؤاله عن قيمة هذا الأجر فيجيبك بأنه ١٥ دولاراً ، فإن لم تظهر صدمتك عند سماع هذا السعر فسوف يبادرك قائلاً : " و ٥ دولارات للألوان " ، فإن لم تبد هنا أيضاً إحساساً بالصدمة فسوف يضيف : " ولدينا هنا صناديق من الكرتون ويجب أن تحصل على واحد أيضاً ". وربما تكون متزوجاً بإحدى السيدات اللاتى لا يظهرن تجهماً أبداً لأن هذا ينال من كرامتهن ، وقد كانت زوجتى الأولى كذلك ؛ فبينما كنا نسير داخل محل تجارى كانت تتوقف لتسأل البائع عن ثمن أحد المعاطف .

فيجيبها بأن سعره ٢٠٠٠ دولار .

فتجيبه زوجتى : " ليس سيئاً ! وقد كانت مثل هذه الردود تكاد تصيبنى بأزمة قلبية . قد يبدو ما أقوله نوعاً من أنواع الحماقة ، أو التخلف ، ولكن حقيقة الأمر هى أنه حينما يقوم أحد الأشخاص بتقديم عرض فهو ينتظر دائماً أن يرى أثر هذا العرض على وجهك ، وقد يكون هذا الشخص على يقين من أنك لن تقبل هذا العرض أبداً ولكنه ألقاه إليك فقط ليراقب رد فعلك .

وأذكر لك هنا بعض الأمثلة :

⇐ أنت تقوم ببيع أجهزة كمبيوتر فيطلب منك المشترى أن تمنحه ضماناً ممتداً .
⇐ تقوم بشراء سيارة فيمنحك القائم على إتمام الصفقة بضع مئات من الدولارات فقط نظير مجهودك .
⇐ تقوم ببيع معدات الجرارات فيطلب منك المشترى أن ترسل المعدات إلى موقع العمل دون أى مقابل .
⇐ تقوم ببيع منزلك فيطلب منك المشترى أن تخلى المكان خلال أسبوعين أى قبل إتمام الصفقة .

ففى كل المواقف السابقة ، ربما لم يدر بخاطر الطرف الآخر ولو للحظة أنك سوف تستجيب لطلبه ، ولكن إن لم تُبدِ تجهماً فسوف يقول الطرف الآخر على الفور : " ربما أستطيع حمله علىٍ فعل ذلك ، لم أكن أظن أن هذا ممكناً ولكن أعتقد أننى يجب أن أكون مفاوضاً محنكاً وأن أرى إلى أى مدى يمكننى أن أحصل على امتيازات . "

إنه لمن الأمور بالغة الإثارة أن تراقب تفاوضاً وأنت تعلم مسبقاً الطريقة التى يفكر بها كلا الطرفين . ألا ترى أن هذا سيكون رائعاً ؟ ألا تتوق إلى كشف ما يدور داخل رأس الطرف الآخر بينما تتفاوض معه ؟ حينما عقد المؤتمر الخاص بأسرار التفاوض القوى والذى دام لمدة يوم أو يومين ، قمت بعمل مجموعات ومباحثات تفاوضية لتطبيق المبادئ التى كنت قد شرحتها ، وأعددنا ورشة عمل طبقاً لطبيعة الصناعة التى كانت تشكل مجال عمل المشاركين فى المؤتمر . إن كان المشاركون ـ على سبيل المثال ـ يعملون فى مجال بيع المعدات الطبية فربما يمكنهم التفاوض مع إحدى المستشفيات بشأن بيع معدات جراحات الليزر . أما إن كان المشاركون فى المؤتمر من أصحاب المطابع فربما يكون من المناسب أن تناقش ورشة العمل التى تتضمن سعى أصحاب المطابع إلى شراء إحدى شركات الطباعة الصغيرة فى إحدى المناطق النائية

لذا فقد قمت فى هذا الصدد بتقسيم الحضور إلى مشترين وبائعين وحكام ، وقد استمتع الحكام كثيرا بدورهم إذ أنهم شاركوا فى فصول الإعداد الخاصة بكلا

الطرفين (البائعين والمشترين) فكانوا على دراية برقعة التفاوض وكانوا على دراية بالعرض المبدئي وإلى أي مدى يجب أن يتحرك كلا الجانبين . في حالة المطبعة ، كان بوسع البائع أن يصل إلى مبلغ ٧٠٠,٠٠٠ دولار كحد أدنى لإتمام الصفقة ولكنه كان يجب أن يبدأ بـ ٢ مليون دولار . أما المشترى فكان يجب أن يبدأ بعرض ٤٠٠,٠٠٠ دولار بينما يمكنه أن يتم الصفقة ، عند مبلغ ١,٥ مليون دولار إن لزم الأمر . وبذلك امتدت الرقعة التفاوضية من ٤٠٠,٠٠٠ إلى ٢ مليون دولار بينما بقيت رقعة قبول الصفقة محصورة فيما بين ٧٠٠,٠٠٠ و ١,٥ مليون دولار .

إن رقعة قبول الصفقة تحتوى على مستويات الأسعار التى تلتقى عندها الرقعة التفاوضية للبائع والمشترى ، فإن تداخلت الرقعة التفاوضية بالفعل وكان هناك رقعة قبول فقد بات من الأمور المؤكدة إذاً أن سعر إتمام الصفقة سيقع في هذه الرقعة ، أما إن كان الحد الأقصى للرقعة التفاوضية للمشترى أقل من الحد الأدنى للرقعة التفاوضية للبائع فيجب إذاً أن يقوم أحد الطرفين أو كلا الطرفين بتقديم بعض التنازلات لتحقيق الهدف .

وتبدأ المفاوضات في محاولة من كل جانب أن يحمل الجانب الآخر على تقديم عرضه أولاً ، ويجب أن يبادر أحدهما بإذابة الجليد ؛ ربما يبادر البائع هنا باقتراح ٢ مليون (وهو الحد الأقصى للرقعة التفاوضية الخاصة به) وهو يدرك تماماً أن هذه القيمة مرتفعة بشكل يثير السخرية لذا فهو يضغط على أعصابه حتى يستطيع فقط أن يتقدم بمثل هذا العرض ، ويعتقد في هذه الحالة أنه بمجرد أن يقدم عرضه سوف يضحك الجميع . ولكن رد الفعل يأتى مفاجئاً فلا تبدو علامات الصدمة على وجه المشترى ؛ في الوقت الذى كان يتوقع فيه البائع أن يرد المشترى قائلاً : " تريدنا أن ندفع هذا الثمن ؟ لابد أنك قد فقدت صوابك " . ولكن الإجابة جاءت بنبرة أهدأ من ذلك بكثير إذ أجابه الطرف الآخر قائلاً : " لا نعتقد أنه بإمكاننا أن ندفع مثل هذا السعر " ، وفى هذه اللحظة ؛ تنقلب نبرة التفاوض ، فمنذ لحظة مضت كان سعر ٢ مليون يبدو هدفاً مستحيلاً أما الآن فقد تيقن البائع أنه ربما ليس بهذا البعد الذى كان يعتقده وهو الآن يفكر " دعنا نتمسك بالعرض ، دعنا نتفاوض بقوة فربما أمكننا الحصول على هذا السعر "

وهنا تكمن أهمية التجهم ذلك أن الغالبية العظمى تصدق ما تراه أكثر مما تسمعه ، إذ أن التأثير المرئى يفوق السمعى عند أغلب الناس ؛ لذا فيمكنك أن

تفترض بمنتهى الارتياح أن ٧٠٪ على الأقل ممن تتفاوض معهم يعتمدون على المؤثرات البصرية ، إذ أن ما يرونه يعنيهم أكثر مما يسمعونه . إننى متأكد أنك قد تلقيت دروساً فى البرمجة النفسية اللغوية . وتعرف بناء على ذلك أن الناس ينقسمون إلى مجموعات منهم من يتأثر بالمشاهد المرئية ، ومنهم من يعتمد على المؤثرات الصوتية ، ومنهم من يعتمد على المؤثرات الشعورية (أى أنهم يصدقون كل ما يشعرون به كما لو كان وحياً) ، كما يوجد أيضاً قلة تعتمد على مؤثرات التذوق (الطعم) وقلة تعتمد على الاستنشاق (الروائح) ، ولكن الصنفين الأخيرين من الأصناف القليلة ، وهى تضم عادة الطهاة والعاملين فى مجال مزج الروائح العطرية .

فإن كنت ترغب فى اكتشاف الفئة التى تنتمى إليها فأغلق عينيك لمدة عشر ثوان وفكر فى البيت الذى كنت تسكن فيه وأنت فى العاشرة من عمرك ؛ ربما تراءت لك صورة البيت فى مخيلتك ؛ أنت إذاً تعتمد على المؤثرات المرئية ، وربما لم تتبين صورة مرئية وإنما سمعت كل ما كان يجرى ؛ أنت إذاً ممن يعتمدون على المؤثر السمعى . إن لدى صديق يدعى " نيل برمان " وهو محلل نفسى يقيم فى " سانتا فى " ؛ فى نيو مكسيكو وهو يمتلك قدرة هائلة على استرجاع كل ما أجراه من حوارات مع كل مرضاه ، ومع ذلك فهو لا يتذكرهم أبداً إن قابلهم بالمصادفة فى السوبر ماركت إلا حينما يبادر أحدهم بإلقاء تحية الصباح عليه فيتذكر على الفور " نعم إنه هذا المريض مزدوج الشخصية الذى يعانى من الانطواء "

أما الاحتمال الثالث فهو أنك لم ترَ البيت أو تسمع ما كان يجرى وإنما انتابك نفس الشعور الذى كنت تستشعره عندما كنت فى العاشرة من عمرك . أنت إذاً تعتمد على المؤثر الشعورى . أما فى حال التفاوض فيجب أن تفترض أن الجميع يعتمدون على المؤثر المرئى إن لم يثبت لك عكس ذلك مما يفسر وجوب لجوئك إلى التجهم حال تلقى عرض الطرف الآخر . ولا ترفض هذه الوسيلة باعتبارها طفولية أو مسرحية حتى تختبر مدى قوة أثرها على الآخرين . إنها وسيلة مؤثرة للغاية حتى أنها تدهش تلاميذى عادة حينما يشرعون فى تطبيقها للمرة الأولى .

لقد أخبرتنى إحدى السيدات أنها تجهمت وهى تنتقى إحدى زجاجات الشراب فى أحد أرقى المطاعم فى بوسطن فقام البائع فوراً بتخفيض سعر الزجاجة بمقدار خمسة دولارات ، كما أخبرنى أحد الأشخاص أن إظهاره لقليل من الإحجام حال شراء أحد القوارب دفع البائع لتخفيض السعر بمقدار ٢٠٠٠ دولار . وقد حضر أحد

أصدقائي من العاملين فى تنظيم الدورات التدريبية الندوة التى كانت مقامة فى أورانج كاونتى فى كاليفورنيا وقرر أن يحاول تطبيق ما أقوله لرفع أجره . وقد كان هذا الرجل لا يزال في مستهل طريقه المهني ، وكان يحصل على ١,٥٠٠ دولار ، فذهب إلى إحدى الشركات وعرض عليها أن ينظم بعض الدورات التدريبية للعاملين بالشركة ؛ فأجابه المدير بأنه متحمس للفكرة غير أنه لن يستطيع أن يدفع أكثر من ١,٥٠٠ دولار "

وفي الماضي كان هذا الرجل يجيب قائلاً " هذا هو ما أتقاضاه بالفعل " ؛ أما الآن فقد بادر بإظهار الدهشة وقال : " ١,٥٠٠ دولار ! لا يمكنني أن أؤدى هذه المهمة بـ ١,٥٠٠ دولار فقط " ، فعبس وجه المدير وأخذ يفكر ثم قال : " حسناً ؛ إن أقصى ما قدمناه من عروض في مثل هذه الحالات كان ٢,٥٠٠ دولار وهذا آخر ما عندى " . وهذا يعني ١٠٠٠ دولار إضافية خالصة المكسب لكل خطبة بينما لم يتطلب الأمر من صديقي أكثر من ١٥ ثانية فقط . إن الأمر ليس سيئاً ، أليس كذلك .

تذكر هذه النقاط الأساسية

١. تجهم كأول رد فعل مقابل عند تلقى عرض الطرف الآخر . قد لا يتوقع الطرف الآخر بالفعل أن يحصل على ما يطالب به ومع ذلك فإنك إن لم تبد هذا الإحجام فكأنما توحى له بأن ما يعرضه قد يكون ممكناً .
٢. إن كل تجهماً يتبعه تنازلاً من الجانب الآخر ؛ فإن لم تلتزم بذلك فسوف يتحول الطرف الآخر إلى مفاوض شرس .
٣. افترض أن الطرف الآخر يعتمد على المؤثر المرئى إن لم تكن تملك أية معلومات أخرى .
٤. حتى فى حالة غياب الطرف الآخر أى أنك لا تراه أمامك فمازال بوسعك أن تصيح فى صوت يعبر عن الصدمة والدهشة . تذكر أن تلك الصيحات عبر الهاتف تمتلك قوة تأثير عالية .

الفصل الرابع

حيل بداية التفاوض :
تجنب المواجهة أثناء التفاوض

إن ما تقوله في اللحظات القليلة الأولى من التفاوض هو الذى يهيئ عادة مناخ التفاوض . إذ يستشعر الشخص الآخر على الفور إن كنت بصدد حل يرضى جميع الأطراف أم أنك مفاوض شرس يسعى للحصول على كل ما يتطلع إليه . إن ما أتحدث عنه هنا هو إحدى المشكلات التى أعانى منها فى أسلوب تفاوض المحامين فهم يلجأون دائماً إلى المواجهة . لاحظ هذا الخطاب ذا المظروف الأبيض والكتابة السوداء والأحرف المرتفعة فى الجانب الأيسر من الجزء العلوى للمظروف ؛ هل تذكر رد فعلك حينما تجد مثل هذا الخطاب فى البريد ، سوف تصيح قائلاً : " يا إلهى ؛ ما هى المشكلة هذه المرة ؟ " ثم تشرع فى فتح الخطاب وهاهى الرسالة ، إنه تهديد ، إنهم يخبرونك بما سوف يفعلونه إن لم تستجب إلى مطالبهم .

◆ ◆ ◆

المحامى مفاوض يعتمد على المواجهة

كنت أقدم مؤتمراً للتفاوض لخمسين محامياً كانوا يترافعون فى قضايا تتعلق بالإهمال الطبى أو كما يفضلون أن يطلقوا عليها قضايا المسئولية الطبية .

ولم يحدث من قبل أن قابلت محامياً متحمساً لحضور مؤتمرات خاصة بالتفاوض على الرغم من أن هذا هو ما يعتمدون عليه في عملهم ؛ ولم يكن هؤلاء المحامون استثناء للقاعدة ولكن المنظمة التي كانت تمدهم بالقضايا أخبرتهم بأنهم إن تغيبوا عن المؤتمر فلن يتلقوا مزيداً من القضايا ولن يعملوا لصالحها

وقد استسلم المحامون للأمر الواقع ولكن فكرة قضاء يوم السبت بصحبتي لم ترق لهم كثيراً في المقام الأول . ومع ذلك فبمجرد أن بدأنا أبدوا حماساً وبدأوا يستمتعون بقضاء وقت طيب . وقد قمت بتفعيل حماسهم في ورشة عمل خاصة بقضية ضابط متهم في حادث مؤلم كان أحد ضحاياه رجل دين . إن ما أظهره المحامون من إصرار على المواجهة حينئذ فاق كل تصوراتي حيث بدأ أغلب المحامين تفاوضهم بتهديد شرس ثم شرعوا فيما بعد في مزيد من الاستفزاز البذيء . ووجدتني عند هذا الحد مضطراً لإيقاف التدريب وإخبارهم بأنهم إن كانوا يسعون بالفعل إلى إيجاد حل دون اللجوء إلى الخصومات القضائية باهظة التكلفة فيجب أن يتجنبوا تماماً مثل هذه المواجهات في المراحل المبكرة من التفاوض (كنت أشك حينئذ في صدق نواياهم إزاء تجنب النزاع) .

◆ ◆ ◆

توخي الحرص في كل ما تقول عند بداية المفاوضات ، فإن اتخذ الجانب الآخر موقفاً لا يوافقك على الإطلاق فلا تجادل . إن المجادلة تشعل رغبة الطرف الآخر في إثبات صحة وجهة نظره لذلك فإنه من الأفضل أن توافق الطرف الأخر مبدئياً ثم تسعى لإقناعه بواسطة نظرية " إنني أتفهم شعورك " . لتكن إجابتك : " أنا أفهم تماماً ما تشعر به حيال هذا الأمر إذ أن الكثيرين كانوا يشعرون بنفس هذا الإحساس الذي تشعر به الآن (أنت الآن قد استبعدت روح المنافسة لأنك لا تجادل الطرف الآخر بل توافقه) ولكن هل تدري ما نخلص إليه دائماً ؟ عندما نقترب ونرى الصورة أكثر وضوحاً فإننا نكتشف أن ...." دعنا نطرح بعض الأمثلة .

لنفترض أنك تقوم ببيع شيء ما فوجدت الطرف الآخر يقول لك " إن هذا السعر الذي تعرضه يفوق كثيراً ما يمكن دفعه " . فإن لجأت في مثل هذه الحالة إلى

المجادلة فسوف يتخذ موقفاً شخصياً ويحاول أن يثبت أنك أنت المخطئ وأنه هو المصيب . أما إن قلت له : " أنا أفهم تماماً ما تشعر به حيال هذا الأمر إذ أن الكثيرين كانوا يشعرون بمثل هذا الإحساس الذى تشعر به الآن بما أن يعرفوا السعر ، ولكنهم حينما ألقوا نظرة أكثر تفحصاً للمنتج خلصوا ـ على الرغم من ذلك ـ إلى أننا نقدم أفضل سعر فى السوق "

ولنفترض أنك قد تقدمت لشغل وظيفة ما فوجدت مدير الموارد البشرية يقول لك " لا أعتقد أنك تمتلك الخبرة الكافية التى تصلح لهذه الوظيفة " . فإن أجبته فى هذه الحالة قائلاً : " لقد كنت أتولى مهاماً أصعب من ذلك فى الماضى ." فكأنما تقول له " أنا على صواب وأنت على خطأ " مما سيدفع المدير إلى الدفاع عن وجهة نظره . بدلاً من هذا الرد يمكنك أن تجيبه قائلاً : " أن أتفهم تماماً ما تشعر به إذ أن هذا هو نفس ما شعر به الكثيرون حيال الأمر ومع ذلك فيبقى هناك بعض أوجه للتشابه بين العمل الذى كنت أؤديه وما تبحث عنه حتى وإن لم تكن هذه الأوجه ظاهرة . دعنى أخبرك بهذه النقاط "

لنفترض أنك رجل مبيعات ووجدت أحد المشترين يقول لك : " سمعت أنكم تعانون من بعض المشكلات الخاصة بقسم الشحن " إن مجادلتك إياه فى هذه النقطة سوف تثير شكوكه وتساؤله عن قدر ما تتمتع به من موضوعية ، فبدلاً من المجادلة يمكنك أن تجيب قائلاً : " أعتقد أن مثل هذه الشائعات قد بدأت تتسرب منذ عدة سنوات حينما كنا نقوم بنقل مستودعاتنا من مكان إلى مكان آخر ولكننا الآن نتعامل مع عدد من الشركات الكبرى مثل : جنرال موتورز وجنرال إليكتريك ولم تصادفنا أية مشكلات فى هذا الصدد "

وربما ذكر شخص ما أنه لا يحب أن يشترى من الشركات الأجنبية ، وأنه يؤمن بوجوب اقتصار حدود العمل داخل البلد فقط . تذكر أنك كلما جادلته فأنت بذلك تحمله على الدفاع عن موقفه ، لكن يمكنك بدلاً من ذلك أن تقول : " أنا أعى تماماً ما تشعر به حيال هذا الأمر لأن هناك الكثيرين هذه الأيام ممن يشعرون بمثل هذا الإحساس الذى تشعر به أنت حيال هذا الأمر ، ولكن هل تدرى إلى أى شيء خلصنا ؟ خلصنا إلى أنه نتيجة لتولى تايلاند مهمة التجميع المبدئى زادت قوة العمل الأمريكية بنسبة ٤٢٪ ولهذا ...." بدلاً من المجادلة العنيفة التى تؤدى إلى المواجهة اكتسب عادة إبداء الموافقة ثم الشروع فى تغيير وجهة نظر الطرف المقابل .

◆ ◆ ◆

تشيرشل : وافق أولاً ثم قم بتغيير الأمور

هل تذكر وينستون تشيرشل ؟! ذلك الرجل الذى كان يقطن البلدة القديمة ؟ كان رجلاً مسناً عظيماً ولكنه كان يعانى من نقطة ضعف وحيدة وهى أنه كان يعشق شرب الخمر ، وكان دائم التعارك مع السيدة أستور التى كانت تبغض الخمور ، وفى يوم من الأيام صعدت السيدة أستور إليه وقالت : " وينستون ؛ أنت تشعرنى بالغثيان ؛ أنت ثمل ." وكان وينستون ذو حس تفاوضى راق وكان يعلم أنه يجب ألا يجادلها . كان يدرك أنه يجب أن يوافقها أولاً ثم يقلب الأمور .
فأجابها قائلاً : " نعم يا سيدة أستور أنت محقة تماماً فأنا ثمل ولكنك قبيحة أما أنا فسوف أفيق فى الصباح ".

◆ ◆ ◆

فى ندواتى أطلب أحياناً من أحد الأشخاص الجالسين فى الصف الأول أن يقف ، وبينما أقوم بفتح يدى إلى الخارج مع توجيه راحة اليدين فى مقابلة الشخص الآخر أطلب منه أن يضع يديه فى مقابلة يدى ، وحينما يجيبنى إلى طلبى أقوم بدفعه برفق دون أن أنطق بكلمة واحدة . فيقوم بدوره وعلى الفور ودون أية تعليمات بدفع يدى إلى الخلف ، وهكذا . إن الناس يدفعونك إن دفعتهم وهو ما يحدث أيضاً حينما تقوم بمجادلة شخص ما فإنه سيقوم على الفور بمجادلتك .

وهناك أيضاً فائدة عظمى من تطبيق نظرية " إننى أتفهم شعورك " وهى أنها تمنحك وقتاً للتفكير ، فربما تكون قد اخترت وقتاً غير مناسب للاتصال بالطرف الآخر . تخيل نفسك رجل مبيعات يسعى لتحديد موعد مع أحد العملاء فأجابك العميل قائلاً . " ليس لدى مزيد من الوقت لأضيعه مع أمثالك من رجال المبيعات الكاذبين المخادعين " . يجب عليك فى هذه الحالة أن تلتزم الهدوء وأن ترد قائلاً : " أنا أعى تماماً ما تشعر به إذ أن الكثيرين يشعرون بمثل هذا الإحساس الذى تشعر

به ومع ذلك ......" إلى أن تبلغ هذه العبارة سوف تكون قد وجدت بالفعل ما يمكن قوله في مثل هذه المناسبة .

تذكر هذه النقاط الأساسية

١. لا تجادل الطرف الآخر في مراحل التفاوض المبكرة لأن هذا قد يقودك إلى المواجهة .
٢. طبق نظرية " إنني أتفهم شعورك " لتهدئة مشاعر العداء المحيطة بك .
٣. إن حفظ هذه النظرية " إنني أتفهم شعورك " في عقلك تمنحك وقتاً للتفكر حينما تفاجأ بموقف عدائي من قبل الطرف الآخر .

الفصل الخامس

الخطوات الأولى فى مباراة التفاوض :
البائع المتحفظ والمشترى المتحفظ

تخيل للحظة أنك تمتلك مركباً شراعياً وأنك تتوق إلى بيعه . لقد كان بالفعل ممتعاً حينما اشتريته منذ فترة أما الآن فأنت لا تركبه إلا نادراً كما أن تكاليف صيانته وإصلاحه قد أصبحت باهظة . إنه صباح الأحد وقد يئست من إمكانية مشاركة أصحابك فى لعب الجولف لأنك يجب أن تذهب إلى الميناء لتنظيف المركب . ذهبت إلى هناك وأنت تسب ذلك اليوم الذى اشتريت فيه المركب ، وفى الوقت الذى كنت تفكر فيه أنك سوف تلقى بهذا المركب فى وجه أول مشترى ؛ إذا برجل متأنق تبدو عليه علامات الثراء يصحب سيدة صغيرة السن تحت ذراعه يظهر أمامك . أما الرجل فيرتدى حذاء ماركة جوتشى ، وبنطلوناً فضفاضاً أبيض اللون ، وسترة زرقاء ، ورابطة عنق من الحرير الخالص ؛ أما زوجته فترتدى حذاء ذا كعب عال ، وفستاناً ضيقاً من الحرير ، ونظارات شمسية كبيرة ، وقرطاً ضخماً من الألماس ثم اقترب هذان الشخصان منك وقال الرجل " مركبك جميل أيها الشاب ؛ فهل ترغب فى بيعه ؟ "

فتقترب منه الفتاة وتقول : " دعنا نشتريه يا عزيزى ؛ فسوف نستمتع به كثيراً "

يبدأ قلبك فى الخفقان وتشعر أنه سينفجر من السعادة بينما يتمتم عقلك قائلاً " الحمد لله ، الحمد لله "

إن مصارحة الطرف الآخر بهذا الإحساس لن يجلب لك أفضل سعر ألا توافقني في ذلك ؟ كيف يمكنك إذاً أن تحصل على أفضل سعر ؟

يجب أن تلعب دور البائع المتحفظ ، وواصل مهمة التنظيف وقل " أهلاً بكم على ظهر القارب على الرغم من أنني لم أفكر في بيعه " ثم اصحبهم في جولة داخل القارب ولا تنقطع عن التعبير عن مقدار ما تكنه من حب لمركبك وكم ما تشعر به من متعة وأنت تبحر بداخله ، ثم قل لهم في النهاية " أعلم أنه القارب المناسب لكما ، وأدرك كم ستستمتعان به ، ولكنني في واقع الأمر لا أستطيع أن أتصور أن أعيش بدونه ، ومع ذلك ولكي أكون صادقاً ما أفضل سعر يمكنكما تقديمه لشراء القارب ؟ "

يدرك المفاوض المحنك أن هذا الأسلوب المتحفظ في البيع يعمل على تقليص رقعة التفاوض قبل بدء المفاوضات ، إن كنت قد نجحت إلى حد جيد في ترغيب الشخص الآخر في شراء القارب فسوف يقوم بدوره بتصور سعر تقريبي ؛ ربما قال يمكنني أن أدفع ٣٠,٠٠٠ أو ٢٥,٠٠٠ دولار وسوف تكون بذلك صفقة عادلة ، أما إن تمكنت من بيع القارب بسعر ٢٠,٠٠٠ دولار فسوف تكون بلا شك صفقة رابحة . وبهذا أصبحت الرقعة التفاوضية للمشترى تتراوح بين ٢٠,٠٠٠ إلى ٣٠,٠٠٠ دولار.

إن مجرد تقمصك دور البائع المتحفظ سوف يعمل على الفور على تغيير هذه الرقعة التفاوضية . أما إن أبديت لهفتك على البيع فقد يدفعه ذلك إلى أن يعرض عليك ٢٠,٠٠٠دولاراً فقط . أما تقمصك لدور البائع المحجم فسوف يدفع المشترى إلى النقطة الوسط في الرقعة التفاوضية أو ربما إلى أعلى نقطة قبل بدء المفاوضات .

إنني أعرف أحد هؤلاء المفاوضين المحنكين ، وهو رجل فاحش الثراء ومستثمر ذو نفوذ ، يملك العديد من العقارات في جميع أنحاء البلدة التي ربما تقدر بـ ٥٠ مليون دولار ، وهو رجل ناجح للغاية لدرجة أننا يمكن أن نطلق عليه لقب المضارب الشرس فهو يعشق التفاوض وإبرام الصفقات .

وهو - شأنه في ذلك شأن غالبية المستثمرين - يتبع استراتيجية بسيطة وهي أنه يقوم بشراء الممتلكات بالسعر المناسب وبالشروط المناسبة ، ثم يحتفظ بها إلى أن يرتفع ثمنها ثم يقوم ببيعها بسعر أعلى ، وقد دأب العديد من صغار المستثمرين على

جلب عقود لشراء بعض ممتلكاته من الأراضي سعياً منهم لاكتساب إحدى مهاراته التي اشتهر بها وهي كيفية تقمصه لدور المشترى المتحفظ .

يقوم الأخير بقراءة العرض بهدوء ثم يقوم بزجه عبر الطاولة للطرف الآخر ، ثم يحك إحدى أذنيه ويتمتم قائلاً : " لا أدرى " أو شيء من هذا القبيل ، ثم يستطرد قائلاً : " إنني أكن مشاعر خاصة لهذه القطعة تحديداً حتى أنني كنت أفكر في الاحتفاظ بها كي أهديها لابنتي عند تخرجها ، وأنا لا أعتقد في واقع الأمر أنه سوف يكون بوسعي التفريط فيها إلا إذا حصلت على السعر المطلوب بالكامل . أنتم تتفهمون بالطبع أن هذه الأرض على وجه الخصوص تعني لي الكثير ولكنني أقدر لكم هذا العرض وأطلب منكم بكل وضوح ـ حتى لا نضيع وقتاً ـ أن تقدموا لي أفضل سعر ممكن " . وقد شهدت ـ مراراً ـ بنفسي آلاف الدولارات التي ربحها في بضع ثوان فقط بتطبيقه لفلسفة البائع المتحفظ . إن المفاوض المحنك يجب أن يسعى دائماً إلى تقليص الرقعة التفاوضية للجانب الآخر قبل بدء المفاوضات .

◆ ◆ ◆

حينما يصيبك اليأس ؛ تقمص دور البائع المتحفظ

في عام ١٩٩١وقع دونالد ترامب في ورطة ، وقد كان الرجل ذا باع كبير في مجال العقارات . كان سوق نيويورك للعقارات على وشك الانهيار ، وكان ترامب في حاجة ماسة إلى المال السائل حتى يستطيع أن يصمد خلال الأزمة الوشيكة ، وكان يتطلع إلى بيع فندق سانت موريتس حيث كانت تكمن فرصته الكبرى لتحقيق ما يصبو إليه . كان الفندق يقع على مقربة من فندق بلازا تلك القلعة التي كان قد اشتراها مؤخراً وبذلك لم يعد بحاجة إلى الاحتفاظ بالسانت موريتس ، حينئذ قام الملياردير الأسترالي الجرىء آلان بوند بإبداء رغبته في الشراء ، وعلى الرغم من حاجة ترامب الملحة إلى البيع إلا أنه لم يتخلى عن دور البائع المتحفظ .

وقال مجيباً طلب آلان : " لا يا آلان لا تطلب مني بيع السانت موريتس ؛ إنه أغلى ما أملك وأنا لن أفكر في بيعه أبداً وإنما سوف أحتفظ به

لأحفادى ؛ فتخير ما شئت من باقى ممتلكاتى وقدم العرض المناسب ولكن لا تقترب من سانت موريتس ، ولكن كى أكون منصفاً هل يمكنك إخبارى بأفضل سعر يمكنك عرضه ؟ "

فإن كنت فى مثل هذه الحالات تجهل ما يقوم به الطرف الآخر فسوف تنتقل على الفور من أدنى نقطة فى الرقعة التفاوضية إلى نقطة الوسط بل وربما إلى أعلى نقطة قبل بدء المفاوضات . وقد دفع بالفعل آلان بوند ١٦٠ مليون دولار لشراء سانت موريتس مما وفر لتراما لنقود السائلة التى مكنته من مواجهة فترة الكساد اللاحقة فى سوق العقارات .

◆ ◆ ◆

أذكر هذا العقار المطل على المحيط ، والذى قمت بشرائه بغرض الاستثمار . كا المالك يريد أن يحصل على ٥٩,٠٠٠ دولار وكان العقار فى ذلك الوقت شديد الروا كما أننى لم أكن أعلم إن كان البائع يرغب بالفعل فى بيعه ، وإن كان قد تلقى عروضاً أخرى . ولذلك أعددت ثلاثة عروض بلغت قيمتها كالتالى : ٩,٠٠٠ و٥٤,٠٠٠ و٥٩,٠٠٠ دولار . وحددت موعداً للقاء البائع الذى كان قد انتقل م العقار الكائن فى لونج بيتش إلى مسكن آخر فى باسادينا .

وبعدما تحادثت معه قليلاً ؛ أدركت أنه لم يتلقَ أية عروض أخرى ، وأدركت أيضاً أنه كان متلهفاً على البيع . فعمدت إلى حقيبتى واستخرجت أقل عرض وقدمته إليه فوافق . وقد تمكنت من بيع العقار فى العام التالى بسعر ١٢٩,٠٠٠دولار (لاحظ أنه لن يمكنك تحقيق ذلك إلا إذا تم البيع مباشرة من جانب المالك دو وسيط) . أما إن تدخل أحد وكلاء العقارات فى الصفقة فسوف يكون لزاماً عليه أ يخبر البائع بتقديره للسعر الذى سوف يتقدم به الطرف الآخر وإن كان بإمكان تقديم المزيد ، وهو أحد الأسباب التى تحتم عليك أن تتخذ وكيلاً للعقارات حال قيامك ببيع أحد الممتلكات .

إن المفاوض المحنك يجب أن يلعب دور البائع المتحفظ عند البيع حتى قبل الشروع فى التفاوض حتى يمكنه أن يقلص من الرقعة التفاوضية للجانب الآخر اقلب الأمر وتخيل نفسك تلعب دور المشترى المتحفظ أى تقمص دور الجانب الآخر

ودعنا هنا نفترض على سبيل المثال أنك توليت مهمة شراء بعض المعدات الخاصة بالكمبيوتر لصالح الشركة التى تعمل بها ؛ كيف يمكنك أن تحمل البائع على عرض أقل سعر ؟ سوف أدعو البائع للحضور وأدعه يقدم عرضه كاملاً ثم أسأله عن كل صغيرة وكبيرة ثم أقول : " إننى أقدر بشدة ما أنفقته من وقت ، وأرى أنك قد بذلت كثيراً من الجهد فى إعداد هذا العرض . ولكنه للأسف لا يوافقنا . ومع ذلك فإنى أتمنى لك بصدق كل التوفيق "

ثم سوف أصمت لأرى أثر الصدمة على وجه البائع ، وأراقبه وهو يلملم أوراق ومواد العرض ببطء وهو " كسير الفؤاد" ، كما اعتاد ليندون جونسون أن يقول ، ثم أتحين اللحظة الأخيرة عندما يضع البائع يده على مقبض الباب لينصرف لأبادر بإلقاء إحدى التعبيرات السحرية (هناك بعض التعبيرات السحرية فى التفاوض وهى التعبيرات التى إن استخدمتها فى الوقت المناسب يكون رد الفعل المرتقب للطرف الآخر مذهلاً) .

ربما قلت فى الموقف السابق : " أريد أن أعبر لك عن تقديرى العميق لهذا الوقت الذى قضيته معى ولكى أكون منصفاً فإننى أطلب منك أن تحدد لى أقل سعر ممكن "

هل توافقنى وتراهن أن البائع حتى فى هذه اللحظة لن يقدم لك أدنى سعر للعرض ؟ بالتأكيد إنه رهان جيد . إن أول سعر سيقدمه البائع فى هذه الحالة هو السعر الذى نطلق عليه : " السعر المأمول " وهو السعر الذى يأمل البائع أن يحصل عليه ، فإن وافق المشترى على هذا السعر فسوف يسرع البائع عائداً إلى مكتبه صائحاً " لا يمكنك أن تصدق ما حدث لى اليوم ، كنت اليوم أقوم بتقديم عرضى فى إحدى الشركات حيث كانوا بحاجة لشراء بعض المعدات الخاصة بالكمبيوتر فى المركز الرئيسى للشركة وبما أن أتممت العرض الخاص بالمعدات سألونى عن أدنى سعر يمكننى أن أقدمه وقد كنت حينئذ فى حالة معنوية جيدة فعرضت سعر ٢٢٥،٠٠٠ دولار كحد أدنى وكتمت أنفاسى ؛ فرد المدير قائلاً : " يبدو سعراً مرتفعاً ولكن بما أن هذا هو أقصى ما يمكنك تقديمه فلا يسعنى إلا أن أقبل العرض ، يمكنك أن تشرع فى الشحن . أكاد لا أصدق ما حدث ؛ دعنا نغلق المكتب اليوم ونذهب للاحتفال " . وهذا هو ما أقوله إن أول سعر يقدمه البائع هو ما أطلق عليه السعر المأمول .

هناك سعر " بعيد المنال " وهو السعر الذى لن يقبله البائع ولن يسعه قبولـه . إ
المشترى يجهل بالطبع هذا السعر البعيد لذا فيجب أن يخمن ويسعى لاقتنـاص هـذ
المعلومة ، يجب أن يلجأ المشترى إلى بعض الحيـل التفاوضـية لكشـف هـذا السـ
الذى لا يمكن للبائع أن يقبله .

وحينما تقوم بأداء دور المشترى المتحفظ لا تتوقع أن يتراجع البائع بطول الطريـ
من السعر المأمول إلى أن يصل إلى هذا السـعر الـذى لا يمكنـه قبولـه ، وإنمـا سيقو
البائع بالتخلى عن نصف الرقعة التفاوضية . فإن كان بائع معـدات الكمبيـوتر يعلـ
أن الحد الأدنى هو ١٧٥,٠٠٠ دولار أى أقل مـن سـعر القائمـة بـــ ٥٠,٠٠٠ دولار
فسوف يقابل حيلة المشترى المتحفظ قائلاً : "حسناً ، ها قد وصلنا إلى نهاية المبـار
وإليك عرضى الأخير : إن أتممـت هـذه الصـفقة اليـوم فسـوف أمنحـك إيـاه بسـ
٢٠٠,٠٠٠ دولار وهو سعر خيالى " . أى أن البائع قد تخلـى فـى هـذه الحالـة عـ
نصف الرقعة التفاوضية لمجرد أنك قد نجحت فى أداء دور المشترى المتحفظ .

حينما تُقابَل بهذا الموقف من الجانب الآخر يجب أن تدرك أنهـا مجـرد خدعـ
فالمفاوض المحنك لا ينزعج من مثل هذه المواقف لأنه يعلم تماماً كيـف يواجـه مثـ
هذه الخدع التفاوضية بأفضل منها ، وحينما يتقمص الطرف الآخر دور المتحفظ فـإ
أفضل طريقة للرد هى أن تتبع الخطوات التالية

" لا أعتقد أنك تبدى أية مرونة فى السـعر ولكـن إن أخبرتنـى فقـط بمـا يمكنـ
تقديمه لعقد هذه الصفقة (أى حمل الطرف الآخـر علـى المبـادرة بـالالتزام) سـوف
يكون بوسعى أن أتقدم بالعرض لرؤسائى (السلطة الأعلى وهى إحـدى الحيـل التـ
نلجأ إليها فى وسط التفاوض والتـى سـوف أتناولهـا بالدراسـة فيمـا بعـد) وأحـاو
إقناعهم به (الفتى الطيب والفتى الشرير وهى إحدى حيل نهاية التفاوض .) "

تذكر هذه النقاط الأساسية

١. تقمص دائماً دور البائع المتحفظ .
٢. احذر المشترى المتحفظ .
٣. إن تطبيق هذه الحيلة يعد إحـدى أفضـل الوسـائل لتقلـيص الرقعـة التفاوضـيـ
للطرف الآخر قبل بدء المفاوضات .

٤. سوف يقوم الطرف الآخر على الفور بالتنازل عن نصف الرقعة التفاوضية كرد فعل لموقفك المتحفظ .
٥. حينما يلجأ الطرف الآخر إلى تنفيذ هذه الحيلة احمله على تقديم عرضه أولاً ثم اطلب منه أن يمهلك كي تقدمه للسلطة الأعلى ثم اختتم اللعبة بحيلة الفتى الطيب والفتى الشرير .

الفصل السادس

حيل بداية التفاوض :
استخدام الأسلوب الملزم

يعد الأسلوب الملزم أحد أكثر الحيل الفعالة إذ أنه سوف يذهلك حال تطبيقه . إنه مجرد ذكر هذا التعبير البسيط " يمكن أن يكون عرضك أفضل من ذلك ". وإليك الطريقة التي يلجأ إليها المفاوض المحنك لتطبيق هذه الحيلة ، دعنا نفترض أنك تمتلك شركة صغيرة لإنتاج الصلب وهي تقوم ببيع منتجاتها بالجملة . حيث تقوم أنت بصفتك صاحب الشركة بالاتصال بأحد المصانع لبيع إنتاجك فيقوم المشترى بالاستماع إلى عرضك والتعرف على الهيكل السعرى . ولكنك لم تكن تعلم حينئذ أن المشترى كان في أتم الوفاق مع مورده الحالى ، ولم تكن لديه رغبة في التخلى عنه ، بل أنه قد بذل جهداً في إقناع نفسه بقبول منتجك .

وأخيراً تجد هذا الشخص الماثل أمامك يرد قائلاً : " إننى فى منتهى الوفاق مع الشركة التى تقوم حالياً بالتوريد للمصنع ولكننى لا أمانع فى الاستعانة بمورد احتياطي كي أستحث موردى على المزيد ، يمكننى أن أشترى ما يكفى لحمولة سيارة واحدة ولكن بشرط أن يتم تخفيض السعر ١,٢٢ دولار للرطل الواحد "

وفى هذه الحالة يجب أن تلجأ للحيلة الملزمة وتجيبه بمنتهى الهدوء : " آسف ، ولكن يجب أن يكون عرضك أفضل من ذلك "

إن كان المفاوض ذا خبرة فسوف يجيبك على الفور باستخدام الحيلة المقابلة قائلاً : " إلى أى مدى بالضبط تريدنى أن أحسن مستوى العرض ؟ " . يحاول

المفاوض هنا أن يجبرك على تحديد مطلبك . ومع ذلك فإن ما يحدث عادة هو وقو
المفاوض غير المحنك فى الفخ بل وتنازله عن المساحة الأكبر فى رقعته التفاوضي
فقط للرد على هذه العبارة .

ما الخطوة التالية إذاً بعد إلقاء هذه العبارة " ألا يمكنك أن تقدم ما هو أفضل ؟
لا شيء ، أصمت ! لا تنبس ببنت شفه . قد يبادر الطرف الآخر على الفور بتقدي
تنازلاً وهو ما يطلق عليه رجال المبيعات العبارة الساكنة وهم يتعلمونها دائماً في
الأسبوع الأول للعمل . تقدم العرض ثم تصمت . قد يجيبك الطرف الآخر على الفو
قائلاً : " نعم " لذا فإنه من الحماقة أن تنطق بكلمة واحدة قبل أن يصلك ر
الطرف المقابل إما بالقبول أو الرفض .

وقد شهدت فى إحدى المرات اثنين من رجال المبيعات وقد استخدم كل منهم
أسلوب العبارة الصامتة . كنا ثلاثة أشخاص ، وكنا نجلس على طاولة مفاوضات
مستديرة ، وكان الرجل الذى يجلس إلى يمينى يسعى لشراء عقار من الرجل الذي
كان يجلس على يسارى . فقام المشترى بتقديم عرضه ثم صمت تماماً كما تعلم في
مدرسة أصول البيع ، أما رجل المبيعات الأكثر خبرة والذى كان يجلس على يسار
فربما قال فى نفسه " يا لك من أحمق أتريد أن تمارس حيلة العبارة الصامتة معي
أنا ؟ سوف ألقنك درساً أو ربما درسين ، لن أتفوه بكلمة "

وهكذا جلست بين شخصين قويى الإرادة ، وقد التزم كلاهما الصمت فلا يري
أى منهما أن يتحدث قبل الآخر ، ثم ساد الصمت فى المكان ، ولم يشق هذ
الصمت الرهيب إلا دقات الساعة المعلقة فى الغرفة فوق الجدار ، فنظرت إليهم
وأدركت أنهما يعيان ما يحدث ؛ ولم يكن أى منهما على استعداد للتنازل ، ول
أدرك لحظتها كيف سينتهى هذا الوضع . مرت ٥ دقائق وكأنها نصف ساع
كاملة ؛ هل تعرف أننا قد نشأنا فى مجتمع يستثقل الصمت (انظر الجزء الخاص
بالتفاوض مع الثقافات الأخرى لمعرفة كيف تمكن أناس من ثقافات مختلفة من
استغلال هذه النقطة ضدنا) .

وأخيراً كسر المفاوض الأكثر حنكة جدار الصمت وكتب كلمة " قرار " على قطع
من الورق ودفعها عبر الطاولة إلى الرجل الآخر . وقد تعمد الرجل أن يخطئ في
كتابة الكلمة ، فنظر الطرف الآخر إلى الكلمة وقال بلا تفكير : " لقد أخطأت في
كتابة كلمة قرار "، وبمجرد أن بدأ يتكلم لم يتوقف عن الحديث . (هل صادف أ

قابلت رجل مبيعات بهذا الشكل هناك أناساً لا يستطيعون التوقف عن مواصلة الكلام بما أن يشرعوا فيه) . واصل الرجل حديثه قائلاً : " إن لم تكن على استعداد لقبول هذا العرض فربما يمكنني أن أقدم ٢٠٠٠ دولاراً إضافية ولكنني لن أزد على ذلك مليماً واحداً ." بدأ يعيد التفاوض مع العرض الذى قدمه دون أن يحصل على رد الطرف الآخر .

إن استخدام الأسلوب الملزم يعنى أن يرد المفاوض المحنك على عرض الطرف الآخر أو عرضه المقابل قائلاً : " آسف ألا يمكنك أن تقدم ما هو أفضل من ذلك ؟ ثم يلتزم الصمت .

◆ ◆ ◆

كيف كان هنرى كسينجر يستخدم الأسلوب الملزم ؟

طلب هنرى كسينجر وزير الخارجية الأمريكى أثناء حرب فيتنام من أحد وكلاء الوزارة إعداد تقرير حول الحالة السياسية فى الجنوب الشرقى من آسيا ، ولم يألو الوكيل جهداً فى إنجاز المطلوب وجاء التقرير شاملاً ، وقام الوكيل بتقديمه للوزير على طبق من فضة .

ومع ذلك فقد بادر كسينجر بإعادة التقرير إلى الوكيل بعد إضافة هذه الملحوظة : " كان بوسعك أن تقدم أداءً أفضل ". فقام الوكيل ببذل جهد أكبر ونقب عن المزيد من المعلومات ، وأضاف العديد من الوثائق ، وأرسله ثانية إلى كسينجر وقد كان على ثقة هذه المرة بأنه قد أنجز عملاً مكتبياً رائعاً ، ولكن التقرير عاد إليه ثانية وهو يحمل نفس الملحوظة " كان بوسعك أن تقوم بأداء أفضل " .

فأصبح الأمر بالنسبة للوكيل تحدياً حقيقياً ؛ فحَمل كل موظفيه على العمل لإعداد التقرير وبدأ الجميع يعمل على قدم وساق وأقسم الوكيل أن يقدم لـ " كسينجر" أفضل تقرير تلقاه فى حياته ، وبما أن فرغ من إضافة لمساته الأخيرة وجد نفسه متردداً فى إرسال التقرير إلى الوزير بالطريقة التقليدية ولذلك قام بتحديد موعد وحمل التقرير بنفسه وذهب ليقدمه للوزير قائلاً : " لقد أعدت هذا التقرير مرتين يا سيد كسينجر وقد تفرغ كل

الموظفين في الأسبوعين الماضيين وانقطعوا لإعداده ، أرجوك لا تعيده إلينا مرة أخرى فلن يكون هناك ما هو أفضل من ذلك . هذا أفضل ما يمكن تقديمه ." فقام كسينجر بوضع التقرير فوق مكتبه بهدوء قائلاً : " في هذه الحالة يمكنني أن أقرأه ".

◆ ◆ ◆

وقد اتصل بي أحد العملاء إثر ندوة عقدتها لرؤساء الشركة التي يعمل بها عن أسرار قوة التفاوض وبادرني قائلاً : " ربما يروق لك يا روجر أن تعرف أننا قد حصلنا على تخفيض قدره ١٤,٠٠٠ دولار بتطبيق إحدى الحيل التي لقنتنا إياها ؛ فقد كنا بصدد شراء بعض المعدات الخاصة بمكتبنا في ميامي ، وكان الإجراء المتبع في مثل هذه الظروف هو الحصول على عطاءات من ثلاثة من التجار الموثوق بهم ثم الأخذ بأقل هذه العطاءات سعراً ، وبينما كنت أجلس لمراجعة العطاءات كنت على وشك الموافقة علي أحدها ثم تذكرت ما سمعته منك عن الأسلوب الملزم وقلت لنفسي " لن أخسر شيئاً " فأمسكت بالعرض ودونت هذه العبارة : " أليس بوسعك أن تقدم عرضاً أفضل " ثم أعدته إلى البائع بالبريد فجاء العرض المقابل مخفضاً بقدر ١٤,٠٠٠ دولاراً عن السعر الذي كنت مستعداً لقبوله ".

قد تتساءل قائلاً : " روجر إنك لم تخبرنا إن كان العرض الذي تتحدث عنه بقيمة ٥٠,٠٠٠ دولاراً وحينئذ يكون هذا المبلغ تنازلاً كبيراً أم إن كنا بصدد بضعة ملايين من الدولارات وفي هذه الحالة لن يشكل هذا المبلغ أية أهمية تذكر " . لا تقع في فخ نسبة التفاوض وأنت تفاوض في الدولارات ؛ إن ما يعنينا هو أن الشركة استطاعت أن توفر ١٤,٠٠٠ دولاراً في غضون دقيقتين ولم يتطلب الأمر أكثر من تدوين عبارة للحصول على هذا العرض المقابل . وهذا يعني أنه بهذا التصرف استطاع أن يحقق ٢٤٠,٠٠٠ دولاراً فائدة خالصة في الساعة الواحدة . ألا توافقني أن هذا يعد مكسباً جيداً ؛ أليس كذلك ؟

إنه فخ آخر يقع فيه المحامون ؛ فقد لاحظت حال تعاملي معهم أنهم حينما يتفاوضون في قضية تقدر بـ ٥٠,٠٠٠ دولاراً فإنهم قد يقومون بإرسال العديد من المراسلات وذلك لكسب ٥٠٠٠ دولار أما إن كانت القضية تساوي مليون دولاراً فهم

يطالبون بـ ٥٠,٠٠٠دولار على الرغم من أنها لا تعنى شيئاً ؛ ذلك لأنهم ينظـرون إلى الأمور بشكل مختلف فهم يتعاملون مع النسبة وليس مع الدولار .

فأنت إن تنازلت عن ٢٠٠٠ دولار لصالح المشترى فـلا يجـب هنـا الالتفـات إن كانت الصفقة تقدر بـ ١٠,٠٠٠ دولار أو بمليـون دولار ؛ لأن الحقيقـة تبقـى واحـدة وهى أنك تنازلت عن ٢٠٠٠ دولار . لذلك فإننى أرى أنك إن أبلغت مـدير مبيعاتـك فـى هـذه الحالـة أنـك كنـت مضـطراً للتنـازل عـن ٢٠٠٠ دولار لإتمـام صـفقة بـ ١٠٠,٠٠٠ دولار فإن هذا المبرر لا يعنى شيئاً . كان الأجدر بك أن تفكـر بأسـلوب مختلف وأن تتخيل أن هناك ٢٠٠٠ دولار فـوق مائـدة المفاوضـات يجـب أن تسـعى وتواصل التفاوض للحصول على أكبر قدر من هذا المبلغ .

استشعر قيمة ما تنفقه من وقت ، ولا تضيع نصف ساعة فى مناقشة مادة تساوى عشرة دولارات (إلا إن كنت تريد أن تكتسب خبرة) لأن هذا يعنى أنـك حتـى إن نجحت فى الحصول على الـ العشرة دولارات كاملة تكون قد أمضيت سـاعة كاملـة فى مقابل ٢٠ دولاراً فقط وهى ثمن النصف ساعة التى قضيتها فى التفاوض فى هـذه النقطة . ولمزيد من التوضيح لهذه النقطة دعنا نفترض أنك تتقاضـى ١٠٠,٠٠٠ دولار فى السنة أى ٥٠ دولاراً فى الساعة الواحدة فيجب أن تسأل نفسك : " هل ما أقوم به الآن سـوف يجلـب لى ٥٠ دولاراً فـى السـاعة ؟ " إن كـان الحـال كـذلك فأنـت إذاً على صواب أما إن كنت تتبادل أطراف الحديث مع أحد الأشخاص عند صـنبور الماء ، أو تقص الفيلم الذى شاهدته فى اليوم السابق فى التلفـاز ، أو شـيئاً مـن هـذا القبيل فإن هذا لن يجلب لك ٥٠ دولاراً فى الساعة وهذا هو أحد جوانب المشكلة .

إن ما نحن بصدده الآن هو أنك تتفـاوض مـع شـخص مـا ـ أى أن هنـاك صـفقة أمامك ويمكنك إنجازها ـ ولكنك تفكر إن كـان بوسـعك أن تمضـى لفـترة أطـول فـى التفاوض كى تحقق إنجازاً أفضل ؛ أنت فـى هـذه الحالـة لا تحقـق ٥٠ دولاراً فـى الساعة . لا يا سيدى ؛ لا يا سـيدتى إنـك فـى هـذه الحالـة تحقـق ٥٠ دولاراً فـى الدقيقة بل ربما فى الثانية الواحدة .

إن لم تكن قد استوعبت الفكرة فتذكر أن الدولار الذى تفاوض من أجل الحصـول عليه يشكل مكسباً خالصاً وليس دخلاً إجمالياً وبذلك تصبح الـ ٢٠٠٠ دولار التى قد تتنازل عنها فى بضـع ثـوان ـــ لأنـك تصـورت أن هـذا هـو السـبيل الوحيـد لإتمـام الصفقة ـ تفوق فى قيمتها عدة مرات تلك الـدولارات التـى تشـكل القيمـة الإجماليـة

للصفقة . وقد قمت بعقد دورات تدريبية لبعض تجار التجزئة وبعض منظمات العناية بالصحة حيث لا يتعدى هامش الربح نسبة ٢٪ فقط . وعلى الرغم من أن قيمة العمل السنوى فى مثل هذه المنظمات والشركات يقدر بمليار دولار سنوياً فإن نسبة الفائدة النهائية تصل إلى ٢٪ فقط وهذا يعني أن التنازل عن ٢٠٠٠ دولار أثناء التفاوض سوف يكون له بالنسبة لهم نفس أثر عقد صفقة بـ ١٠٠,٠٠٠ دولار .

إنك تفترض بالطبع أنك تعمل فى إحدى المجالات التى يفوق فيها هامش الربح هذه النسبة ؛ فقد حدث أن قمت بتدريب بعض الأشخاص من شركات تصل فيها نسبة الفائدة الخالصة إلى ٢٥٪ من القيمة الإجمالية للمبيعات وهى نسبة مذهلة ولكن هذا يعد استثناءً . إن متوسط هامش الفائدة فى بلادنا يصل إلى ٥٪ من القيمة الإجمالية للمبيعات ، وبذلك فقد يساوى التنازل عن ٢٠٠٠ دولار عقد صفقة بقيمة ٤٠,٠٠٠ دولار . دعني أطرح عليك سؤالاً : إلى أى مدى يمكنك أن تواصل العمل كى تعقد صفقة بـ ٤٠,٠٠٠ دولار ؟ ساعة ؟ ساعتين ؟ يوماً بأكمله ؟ لقد جاءتنى إجابة العديد من رؤساء المبيعات مؤكدة أنهم سوف يسمحون لموظفيهم بأن ينفقوا كل ما يلزم من وقت لإتمام صفقة بمثل هذا المبلغ .

وهكذا وعلى الرغم من سرعة إيقاع العمل فأنت على الأرجح على أتم استعداد لإنفاق عدة ساعات لإتمام صفقة بقيمة ٤٠,٠٠٠ دولار ؛ فلماذا إذا تبدى استعدادك للتنازل عن ٢٠٠٠ دولار على مائدة المفاوضات ؟ على الرغم من أن هذا سيحدث نفس أثر الصفقة التى تقدر بـ ٤٠,٠٠٠ دولار على النتيجة النهائية وذلك إذا كنا بصدد الحديث عن مجال الأعمال الذى يصل إلى نفس نسبة الـ ٥٪ لقيمة الفائدة النهائية .

إن دولار التفاوض يعد دولاراً خالص الفائدة ، وتذكر أن المفاوضات هى أقصر الطرق لتحقيق كسباً ! لذلك يجب أن يلتزم المفاوض المحنك بمقابلة العرض قائلاً : " يمكنك أن تحقق عرضاً أفضل من ذلك " ، أما حال لجوء الطرف الآخر إلى تطبيق هذه الحيلة فيجب أن تقابل الحيلة بالحيلة المقابلة قائلاً : " إلى أى مدى بالضبط تريدنى أن أحسن عرضى ؟ "

تذكر هذه النقاط الأساسية

١. الجأ إلى الأسلوب الملزم للرد على العرض أو العرض المقابل : " يجب أن يكون عرضك أفضل من ذلك " .
٢. إن لجأ الطرف الآخر إلى هذا الأسلوب ؛ استخدم الحيلة المقابلة قائلا : " إلى أى مدى بالضبط تريدنى أن أحسن عرضى ؟ " مما سوف يجبر الطرف الآخر على تحديد مطالبه .
٣. ركز تفكيرك فى قيمة الدولار الذى تفاوض من أجله ، وإياك أن تنشغل بالقيمة الإجمالية للصفقة والتفكير فى النسبة .
٤. تذكر أن الدولار الذى تتفاوض من أجله هو دولار خالص الفائدة وقيم وقتك وفقاً للمقابل الذى تحصل عليه فى الساعة الواحدة .
٥. إن التفاوض القوى يعد أقصر الطرق لتحقيق الربح .

الفصل السابع

حيل وسط التفاوض :
كيف تتعامل مع الشخص
الذى لا يملك سلطة القرار ؟

إن محاولة التفاوض مع الشخص الذى لا يملك سلطة اتخاذ قرار نهائى هو أحد أكثر المواقف المثيرة للإحباط إلا إذا أدركت أن ذلك لا يتعدى كونه إحدى الحيل التكتيكية من الجانب الآخر . فإن لم يكن كذلك فسوف يجتاحك شعور بأنه لن يتسنى لك أبداً التحدث مع صاحب سلطة اتخاذ القرار .

حينما كنت مديراً لشركة العقارات فيٍ كاليفورنيا ؛ كنت أقابل الكثير من رجال المبيعات الذين كانوا يسعون للقائى أملاً فى بيع منتجاتهم بما فى ذلك رجال الدعاية والإعلان ، ومندوبى شركات آلات التصوير ومعدات الكمبيوتر ، وهكذا ، وكنت دائماً أطبق كل الحيل التفاوضية للحصول على أقل سعر ثم أقول للمندوب : " يبدو هذا جيداً ؛ ما عليّ الآن إلا أن أعرض الأمر على مجلس الإدارة ثم أعاود الرد عليك غداً لتأكيد ما اتفقنا عليه "

ثم أقوم فى اليوم التالى بالاتصال بهذا الشخص قائلاً : " كم يؤسفنى أن أبلغك ذلك لقد بات من الصعب هذه الأيام التعامل مع أعضاء مجلس الإدارة ، فلقد كنت بالفعل على ثقة من أنه بإمكانى إقناعهم بالسعر الذى اتفقنا عليه ولكنهم أبدوا اعتراضاً ولا يمكنهم القبول إلا إن تمكنت من تخفيض بضع مئات أخرى من

الثمن " ، وبالطبع كنت أحصل على ما أريد ، ولم أكن فى واقع الأمر بحاجة للحصول على موافقة مجلس الإدارة وحتى إن حدث وصادفتنى بعض الصعوبات فى هذا الصدد فقد كان بوسعى دائماً تدبر الأمر . لاحظ أنك حينما تفرض قواعد اللعب فأنت تجبر بذلك الطرف الآخر على التجاوب معك فى ظل ما فرضته أنت من شروط .

وتذكر إذاً فى المستقبل أنه إن أبلغك الطرف الآخر بضرورة الرجوع إلى لجنة ما أو إلى المدير أو إلى قسم الشئون القانونية ـ تذكر أنه على الأرجح لا يصدقك القول . ومع ذلك تبقى هذه الوسيلة إحدى وسائل التفاوض التكتيكية الفعالة التى استطاع الطرف الآخر أن يفرضها عليك . دعنا نتعرف أولاً على هذا التكتيك وعلى سر فاعليته ثم نشرح كيفية التعامل معه حينما يفرضه الجانب الآخر علينا .

يحب الطرف الآخر أن يلجأ إلى السلطة الأعلى

ربما ظننت وأنت تستعد للتفاوض بصدد شيء ما أنه من الأفضل أن تمتلك سلطة اتخاذ القرار ؛ إذ يبدو للوهلة الأولى أن هذا سوف يمنحك المزيد من القوة فى التفاوض إذ يمكنك أن تقول للطرف الآخر : " إنى أملك سلطة إتمام الصفقة معك ".

فإن كنت ممن يميلون إلى إخبار مديريهم بالآتى : " دعنى أتولى هذه المهمة وامنحنى السلطة الكاملة لإنجاز الصفقة على أفضل وجه ممكن " ، فاعلم أن المفاوض المحنك يدرك تماماً أنك بهذا تضع نفسك فى مأزق ؛ إذ يجب أن ترجع دائماً إلى السلطة الأعلى للمناقشة قبل تغيير العرض أو اتخاذ القرار . إن المفاوض الذى يقدم نفسه بصفته صاحب القرار قد وضع بذلك نفسه بالفعل فى أعتى ظروف المقايضة . ضع غرورك جانباً وسوف تجد أن هذه الطريقة فى غاية الفاعلية .

أما سر فاعلية هذا الأسلوب فهو بسيط : حينما يعلم الطرف الآخر أنك تملك السلطة الأخيرة اللازمة لعقد الصفقة فهو يعى تماماً أن عليه أن يسعى لإقناعك ، وبذلك فإنه لا يتحتم عليه أن يسعى جاهداً لإبراز مزايا عرضه إن كنت أنت وحدك الذى تشكل السلطة الأخيرة ، وذلك أنه بمجرد أن تبدى موافقتك فهذا يعنى أنه قد أتم الصفقة . لكن الأمر يختلف إن أبلغت الطرف الآخر أنك يجب أن ترجع إلى السلطة الأعلى كأن تحصل على موافقة منطقة ما أو المكتب الرئيسى أو الإدارة أو

الشركاء أو مجلس الإدارة مما سيدفع الطرف الآخر إلى بذل مزيد من الجهد لإقناعك ؛ لأنه في هذه الحالة يدرك أنه يجب أن يقدم عرضاً يمكنك حمله إلى السلطة الأعلى كي يحظى بالموافقة ، أى أنه يدرك أنه يجب أن يكسبك أنت شخصياً في صفه حتى تكون لديك الرغبة فى إقناع السلطة الأعلى بالموافقة على العرض .

ولكن هذه الحيلة تعمل بشكل أفضل حينما تبقى السلطة العليا كياناً مجهولاً مثل اللجنة أو مجلس الإدراة ، فعلى سيبل المثال هل حدث أن قابلت في يوم من الأيام لجنة القروض فى أحد البنوك ؟ أنا شخصياً لم أقابلها أبداً ، وقد أكد لى بعض العاملين فى هذا المجال أثناء ندواتى أن القروض التى تصل إلى ٥٠٠,٠٠٠ دولار أو أقل يمكن أن يتخذ فيها الموظف قراراً دون الرجوع إلى لجنة الديون ، ومع ذلك فإن أخبرك موظف الائتمان أن العرض الخاص بك موجود على مكتب المدير فسوف تجيبه على الفور إذاً هيا نذهب لنتحدث مع المدير الآن ونحسم الأمر . فى الوقت الذى يستحيل فيه حدوث ذلك مع لجنة خفية .

فإن كنت بصدد استخدم حيلة السلطة العليا ؛ فاحرص على أن تكون هذه السلطة كياناً مجهولاً مثل لجنة التقييم أو بعض العاملين فى الشركة أو لجنة التسويق . أما إن أخبرت الطرف الآخر بأنك يجب أن تحصل على موافقة مديرك فما الذى سيتبادر إلى ذهنه حينئذ ؟ نعم هذا صحيح ! " ولماذا يتحتم علىّ إذاً أن أضيع وقتى فى التحاور معك ؟ إن كان مديرك هو صاحب القرار فاطلب منه إذاً أن يأتى لمقابلتى " ، أما حينما تبقى السلطة الأعلى مشوشة وغير معلومة فإنها تبدو وكأنه يستحيل الاقتراب منها . وأذكر أننى طوال السنوات التى كنت أخبر فيها رجال المبيعات أننى يجب أن أراجع السلطة الأعلى لم يسألنى سوى واحد منهم فقط : " ومتى سوف يجتمع مجلس الإدارة ؟ ومتى يمكننى أن أتقدم بعرضى إليهم ؟ " إن اللجوء إلى هذه الحيلة يضع الطرف الآخر تحت ضغط بدون مواجهة .

◆ ◆ ◆

يلجأ مستثمر العقارات إلى استخدام هذه الحيلة

في الماضي حينما كان لدى وقت كافٍ كنت أستثمر أموالى في مجال المبانى والبيوت ، وفي بادئ الأمر حينما قمت بشراء المبانى كنت في منتهى الفخر حتى أننى كنت أشعر بسعادة وأنا أخبر المستأجرين بأننى أنا المالك لقد كان هذا بالفعل يرضى كبريائى . ومع ذلك فحينما زادت أشغالى وأعبائى أدركت أن الأمر لم يعد ممتعاً على الإطلاق لأن المستأجر يفترض دائماً أن مالك العقار يجب أن يكون فاحش الثراء فلا ضير إذاً من أن يغير سجاد الوحدة الخاصة بهم لأنها قد أصيبت بحرق صغير من جراء سيجارة ، أو يغير الستائر لمجرد تعرضها لقطع بسيط ، ولا ضير أيضاً من التأخر قليلاً في سداد قيمة إيجار الشهر الماضى . لقد كان المستأجرون ينظرون إلى باعتبارى رجلاً غنياً وأرى أن معهم الكثير من الحق ؛ ألست مالكاً للعقار ؟ إذاً لماذا كان ذلك يثير غضبى ؟
وبما أن أيقنت مدى فاعلية حيلة السلطة الأعلى وشرعت في إنشاء شركة أطلقت عليها اسم شركة " لابلازا للعقارات " بدأت معظم هذه المشكلات تتلاشى لأننى أصبحت منذ ذلك الحين مديراً للشركة التى كان ينظر إليها المستأجرون بوصفها الشركة المسئولة عن إدارة المبانى لصالح مجموعة مجهولة من المستثمرين .
فكنت أجيب أى شخص قائلاً : " دعنى أرى ما يمكننى القيام به في هذا الصدد معهم " . (إنها حيلة الفتى الطيب والفتى الشرير وهى إحدى حيل المرحلة النهائية في التفاوض وسوف أشرحها فيما بعد) . فإن قالوا على سبيل المثال : " لن نستطيع يا روجر أن نسدد الإيجار قبل منتصف الشهر " كنت أجيبهم : " أنا أتفهم تماماً أن الأمور تكون صعبة في بعض الأحيان ولكن بالنسبة لهذا العقار بالذات فأنا معدوم الحيلة فقد أخبرنى أصحاب العقار أنه إن لم يتم سداد الإيجار في خامس أيام الشهر على أقصى تقدير فينبغى أن أوجه للمستأجر إنذاراً بوجوب إخلاء العقار . فهل هناك إذاً وسيلة لسداد الإيجار في الوقت المناسب ؟ "

◆ ◆ ◆

إن وسيلة اللجوء إلى السلطة الأعلى هى إحدى أكثر الوسائل فاعلية فى الضغط على الجانب الآخر مع تجنب المواجهة من كلا الجانبين . هل أيقنت الآن لماذا يحب الطرف الآخر أن يستخدم هذه الوسيلة أثناء تفاوضه معك . دعنا نتعرف على المكاسب التى سوف يحققها الطرف الآخر حينما يخبرك بأنه يجب أن يرفع العرض الذى تقدمت به إلى اللجنة أو المدير أو الرئيس كى يوافق عليه . إن هذا يتيح له فرصة الضغط عليك بدون مواجهة " أرى أن الحديث فى عرض يجب أن تبت فيه اللجنة يعد مضيعة للوقت " . إن هذه الوسيلة تفقدك توازنك كمفاوض لأنك تشعر بالإحباط من جراء إخفاقك فى تقديم العرض للطرف الذى يملك بحق سلطة اتخاذ القرار .

إن حيلة الرجوع إلى مثل هذه السلطة الوهمية للحصول على الموافقة سوف يجنب الطرف الآخر الوقوع تحت ضغط وجوب اتخاذ قرار كما سوف يوفر له المزيد من الوقت لمراجعة المفاوضات . حينما كنت أعمل سمساراً للعقارات كنت أقول لوكلائى إنهم يجب أن يبلغوا عملاءهم بالآتى - قبل أن يصحبوهم فى السيارة لتفقد العقارات - " أريد فقط أن أتأكد هل سيكون بإمكانكم أن تصلوا إلى قرار اليوم حال عثوركم على البيت المناسب أم أن هناك أسباب يمكن أن تؤخر هذا القرار ".

قد يفسر المشترى هذا التصرف على أنك تحاول أن تضعه تحت ضغط حتى تدفعه إلى اتخاذ قرار سريع ، ولكن واقع الأمر هو أنك - بوضعه تحت وطأة هذا الموقف المحدد - تقلص من حقه فى البت الآجل واللجوء إلى حيلة السلطة الأعلى . إن لم يلجأ الوكيل إلى مثل هذه الحيلة فسوف يسعى العميل عادة إلى تأجيل قراره قائلاً : " لا يمكننا البت فى الأمر اليوم لأن العم " هارى " سوف يساعدنا فى دفع المقدم ويجب أن نشركه فى اتخاذ القرار ".

أى أنك تتيح لهم فى هذه الحالة الفرصة لاستخدام الأسلوب الملزم ، أى أنه " يجب أن يكون عرضك أفضل من ذلك كى نتمكن من الحصول على موافقة اللجنة " مما سوف يدفعك لأن تسعى للحصول على دعم الطرف الآخر لانتزاع موافقة اللجنة ، بل وسوف يكون بوسع الطرف الآخر فى هذه الحالة أن يقدم إليك بعض الاقتراحات مع التلميح بأنها قد تلاقى قبولاً من قبل اللجنة وتدفعها إلى

الموافقة ، وربما أمكنك أن تخفض السعر بنسبة ١٠٪ إضافية وقد يتيح لك ذلك فرصة الحصول على موافقة اللجنة .

إن حيلة اللجنة الأعلى قد تقحمك في حرب العطاءات ، " تريد اللجنة أن تحصل على خمس عطاءات للأخذ بأقلها سعراً " ، كما أن الطرف الآخر يمكنه في هذه الحالة أن يسعى لتقليص السعر الذى تقدمه دون أن يفصح لك عما يمكن أن يحدث في المقابل " سوف تجتمع اللجنة غداً لاتخاذ قرار نهائي . أعلم أنك قد قدمت عطاءً منخفض السعر ولذلك فليس هناك ما يدفعك إلى تقديم المزيد ولكن أليس بإمكانك أن تقدم عرضاً خارقاً من حيث انخفاض السعر " .

مما يمهد للطرف الأخر فرصة لاستخدام حيلة الفتى الطيب والفتى الشرير :" إن كنت أملك سلطة القرار كنت سأسعد بمواصلة التعامل معك ولكن الأمر في يد اللجنة وحدها وهي لا تعبأ إلا بأقل سعر " ، وعند هذه النقطة يمكنك أن تتساءل " ليس بإمكاني يا روجر أن ألجأ إلى مثل هذه الحيلة فأنا أملك شركة صغيرة لإنتاج أثاث الحدائق ، والكل يعرف أنني صاحب الشركة ، أى أنني صاحب القرار الأخير وليس لدى سلطة يمكنني اللجوء إليها " .

وأقول لك هنا بل يمكنك أن تستخدم هذه الوسيلة ؛ فأنا أيضاً كنت مالكاً للشركة ولكن هنالك بعض القرارات التي لم يكن بوسعي اتخاذها دون مراجعة بعض الأشخاص المكلفين بمسئوليات محددة . فإن سألني أحدهم عن إمكانية عقد مؤتمر للشركة التي يعمل بها فكان بإمكاني أن أجيبه : " يبدو هذا جيداً ولكنني يجب أن أراجع الأمر مع قسم التسويق أولاً ، أليس كذلك ؟ " وبذلك تتمثل السلطة الأعلى حال كونك صاحب الشركة في العاملين في منشأتك ، تتمثل في الأشخاص الذين خولت إليهم سلطات معينة .

وفي المفاوضات الدولية يحرص الرئيس على حماية نفسه وذلك بالحفاظ على نقطة معينة لا يمكنه عندها اتخاذ أى قرار دون الحصول على موافقة مفاوضية ومجلس الشيوخ . لقد قام السوفيت أثناء الحرب الباردة بعمل كل ما بوسعهم لخداع رؤسائنا وذلك عن طريق جعلهم يتخلون عن السلطة العليا .

◆ ◆ ◆

كيف حاول السوفيت التهرب من السلطة الأعلى

كان القائد السوفيتي ليونيد بريجينيف يدرك أن ريتشارد نيكسون شديد الاعتزاز بنفسه وكان يعى أن التعرض لهذا الكبرياء يمكن أن يدفع نيكسون للانحراف واتخاذ قراراً دون الرجوع إلى فريق التفاوض ، وقد حدث أثناء لقاءات قمة عام ١٩٧٦ أن اقترح بريجينيف إنهاء اللقاءات مبكراً في إحدى الليالى لأنه كان متعباً وبحاجة إلى أن يحصل على قسط من الراحة ، وفى العاشرة من مساء هذه الليلة قام بريجينيف بالاتصال بالبيت الأبيض وأبلغهم أنه يصر على مقابلة نيكسون لمناقشة أمر طارئ على قدر بالغ من الأهمية ، وقد روى هنرى كسينجر هذه القصة في كتابه " سنوات الاشتعال " قائلاً : " لقد كان هذا التصرف خرقاً جسيماً لأصول البروتوكول ، كما أنها كانت محاولة مكشوفة من جانب بريجينيف للإنفراد بـ " نيكسون " بعيداً عن حرسه وبمنأى عن مستشاريه ".

◆ ◆ ◆

لقد كان ميزان القوة العالمى يتأرجح على شفا هاوية حينما التقى الرئيس ريجان بالرئيس جورباتشوف فى لقاء قمة نوفمبر عام ١٩٨٦ فى ريك جافيك فى أيسلندا . وقد التقى الزعيمان منفردين فى بهو المدينة القديمة بجوار الخليج ، وبينما كان أعضاء الخارجية الأمريكية يصرون أسنانهم قلقاً حال انتظارهم فى الخارج ؛ تمكن ريجان . من الإفلات بأعجوبة من فخ الموافقة على حل الأسلحة النووية الأمريكية ، الأمر الذى كان من شأنه أن يعد بمثابة ضربة موفقة لصالح السوفيت حيث أنه كان سيوفر لهم فرصة للانتعاش الاقتصادى الذى كانوا يصبون إليه ، كما أن هذه النتيجة كانت كافية تماماً للحيلولة دون انهيار الاتحاد السوفيتى الذى حدث لاحقاً . ولكن لحسن الحظ فقد شعر ريجان بوجوب الرجوع إلى مستشاريه ، وبهذا تجنب وقوع الكارثة ؛ لذلك فيجب ألا تلقى بالاً إلى هؤلاء الأشخاص الذين يعرفون أنك صاحب الشركة فقد لجأ رئيس الولايات المتحدة الأمريكية شخصياً إلى استخدام حيلة الرجوع إلى السلطة العليا .

كيف تقابل حيلة الرجوع إلى السلطة الأعلى ؟

هل عرفت لماذا يحب الطرف الآخر استخدام هذه الحيلة حال تفاوضه معك ؟ يستطيع المفاوض المحنك ـ لحسن الحظ ـ مواجهة هذا التحدى بمنتهى الفاعلية والبساطة . أما أولى طرق مواجهة هذه الحيلة فهو أن تحاول منع لجوء الطرف الآخر لسلطة أعلى قبل بدء المفاوضات وذلك بأن تنتزع منه اعترافاً بأنه يملك سلطة اتخاذ القرار إن كان العرض مغرياً .

إنها الحيلة التى سوف يسعى بائع السيارة لتطبيقها قبل أن تقود السيارة لاختبارها ، سوف يقول لك : " أريد فقط أن أتأكد هل هناك ما يمنعك من اتخاذ قرارك اليوم بشأن شراء السيارة إن حازت على إعجابك وهو ما أثق به " ، ذلك أن البائع يعلم تماماً أنه إن لم يفوت عليك فرصة الرجوع إلى السلطة الأعلى فسوف يواجه خطر لجوئك إلى هذا التكتيك حينما يطالبك باتخاذ قرار بشأن السيارة ، كأن تقول له على سبيل المثال : " لكم أحب أن أعطيك قراراً الآن ولكن ذلك ليس بوسعى إذ يجب أن يرى والد زوجتى العقار (أو السيارة) ، أو يجب أن أشاور العم " جو " أولاً لأنه سوف يساعدنا فى سداد قيمة المقدم المطلوب "

إن أكثر المواقف المثيرة للإحباط هى أن تقوم بتقديم عرضك للطرف الآخر فيرد عليك قائلاً : "حسناً هذا جيد ، أشكرك على إحضار العرض ، سوف أحمله للجنة (أو المحامى أو المالك) وأتحدث معهم بشأنه ، وإن حظى العرض بالقبول فسوف أعاود الاتصال بك . " ما الذى يمكنك أن تفعله حيال هذا الموقف ؟ ولكن إن وظفت ذكاءك منذ البداية لتجنب هذا المأزق قبل بداية المفاوضات فسوف تنأى بنفسك عن هذا الوضع الخطير .

لذلك يجب أن تقول قبل تقديم عرضك للطرف الآخر ، بل قبل أن تخرجه من حقيبتك : " دعنى أستوضح الأمر فى البداية هل هناك ما يمنع من اتخاذ قرار اليوم إن قابل هذا العرض كل جوانب احتياجاتك (إنها وسيلة للتعبير بصورة أعم) ؟

ولن يضير الطرف الآخر أن يجيبك على هذا السؤال لأنه سوف يفكر فى الأمر قائلاً : " إن قابل العرض جميع احتياجاتى ؛ إذاً لا مشكلة من البت فهناك أطنان من الأمور المتراكمة التى يجب أن أتخذ قراراً بشأنها ، ولكن أنظر أنت إلى

الانجاز الذى حققته إن حملت الطرف الآخر على الإجابة قائلاً : " بالطبع إن قابل العرض كل احتياجاتي فسوف أعطيك قراراً فورياً ".

⇐ لقد أضعت على الطرف الآخر فرصة مراجعة العرض ، فإن أبلغك برغبته فى مراجعة العرض فيمكنك فى هذه الحالة أن تجيبه قائلاً : " دعنى أشرح لك العرض مرة أخرى ، فلابد من أن هناك نقطة لم أتمكن من توضيحها كما ينبغى لأنك أشرت فى البداية إلى أنك على استعداد لاتخاذ قرار فى هذا الأمر اليوم ".

⇐ لقد أضعت على الطرف الآخر فرصة الرجوع إلى السلطة الأعلى ، وانتزعت منه حقه في أن يجيبك قائلاً : " أريد أن أعرض الأمر على قسم الشئون القانونية أو على لجنة المشتريات لمراجعته ".

لكن ماذا لو أخفقت فى سلب حق الطرف الآخر فى الرجوع إلى السلطة الأعلى ؟ إذ عمد الطرف الآخر إلى إحباط كل محاولاتك وأنت تطلب منه قائلاً : " هل يمكنك أن تعطى قراراً اليوم إن لاقى العرض قبولاً من جانبك ؟ " فيجيبك : " يؤسفنى أن أخبرك بأنه لا يمكننى أن أبتَّ فى مشروع بهذا الحجم بمفردى ، بل يجب أن أحصل على موافقة لجنة المواصفات ، حيث يجب أن أعرض الأمر عليها قبل أن أمنحك الموافقة النهائية ". إليك خطوات ثلاث يجب أن تلجأ إليها كمفاوض محنك لتفويت فرصة الرجوع إلى السلطة الأعلى على الطرف الآخر .

الخطوة الأولى : استثر غرور الطرف الآخر . ارسم ابتسامة على وجهك وقل : " ولكنهم يسيرون فى ضوء إرشاداتك دائماً ، أليس كذلك ؟ " إن هذه العبارة وحدها تكفى لاستثارة غرور بعض الشخصيات التى سوف تجيبك على الفور قائلة : " نعم إنهم يسيرون عادة وفق إرشاداتى ولكن لا يمكن أن أعطيك قراراً قبل أن أراجع اللجنة " . فإن أدركت أنك تتعامل مع مثل هذه الشخصية المغرورة فيجب أن تسعى مبكراً للحيلولة دون استخدامه لحيلة الرجوع إلى السلطة الأعلى بأن تقول : " هل تعتقد أن هذا العرض سوف يرضى رئيسك " وسوف يقع الشخص المغتر عادة فى الفخ ويجيبك قائلاً بمنتهى الفخر " لست بحاجة للحصول على موافقة أحد " .

الخطوة الثانية : الزم الطرف الآخر على تزكيتك أمام اللجنة بأن تقول له : " وسوف نحصل على تزكيتكم عند اللجنة أليس كذلك ؟ " وسوف تحظى عادة برد يشبه : " نعم يبدو لى أن هذا العرض جيداً وسوف أسعى لاتمام الصفقة لصالحك " ، حيث إن إلزام الطرف الآخر بتزكية العرض لدى السلطة الأعلى يعد من الأمور بالغة الأهمية لأنه عند هذا الحد فقط يمكن أن يكشف لك الطرف الآخر أنه ليست هناك أية لجان ، وأنه يملك بحق سلطة اتخاذ القرار وأنه كان فقط يراوغ ويستخدم إحدى حيل التفاوض .

◆ ◆ ◆

كيف لجأ الطرف الآخر إلى استخدام حيلة السلطة الأعلى ضدي ؟

أذكر حينما جئت إلى أمريكا فى البداية عام ١٩٦٢ أننى كنت أعمل فى بنك أمريكا في ميلانو بارك فى كاليفورنيا ، وبعد انقضاء تسعة أشهر أيقنت أننى لن أستطيع أن أستمر فى العمل فى ظل هذا الجو المشحون المتعارف عليه فى أعمال البنوك ، ولذلك شرعت فى البحث عن عمل جديد وتقدمت بطلب شغل وظيفة مدرب إدارى فى " مونتجومرى ورد " وهى سلسلة من المستودعات التابعة للدولة .
وكان على أن أحظى بموافقة المدير الذى سأتولى تدريبه قبل أن التحق بالعمل ، ولذلك سافرت إلى " نابا " فى كاليفورنيا لمقابلة مدير المستودع المحلى والذى كان يدعى لو جونسون ، وكنت أعلم مسبقاً أننى لن أنجح في شغل هذه الوظيفة ؛ ربما لأننى كنت مازلت وافداً ، حتى أن المدير كان لا يعتقد أننى جئت إلى البلاد كى أبقى فيها على الرغم من أننى لم يكن لدى أية نية للعودة إلى انجلترا ؛ ولكننى كنت أتفهم قلقه ، وفى نهاية المقابلة قال لى المدير : " أشكرك على المجيء يا روجر وسوف اتصل باللجنة فى المكتب الرئيسى التى سوف تعاود بدورها الاتصال بك " .
فقلت له " وسوف أحصل على تزكيتك عند اللجنة أليس كذلك ؟ " وهذه هى الخطوة الثانية ، وهى إلزام الطرف الآخر بتزكيتك لدى السلطة الأعلى . عندئذ استشعرت أن عقله يدور هنا وهناك ، وبدا لى أنه لم تكن

لديه رغبة فى تزكيتى ، كما أنه لم يكن يرغب فى مواجهتى وإخبارى بهذه الحقيقة ، وبعد أن فكر لبضع دقائق أجابنى فى نهاية الأمر قائلاً : " حسناً ربما يمكننى أن أمنحك فرصة " . وقد أفصح برده هذا على الفور بأنه لم تكن هناك سلطة أعلى ، ولم تكن هناك أية لجان وإنما كان هو شخصياً صاحب القرار .

◆ ◆ ◆

تذكر إذاً أن المفاوض المحنك يجب أن يحمل الطرف الآخر - فى الخطوة الثانية - على تزكيته لدى السلطة الأعلى . أنت الآن بعد اتخاذ الخطوة الثانية سوف تواجه أحد موقفين إما أن يقبل الطرف الآخر تزكيتك عند السلطة الأعلى ، أو أن يرفض مبدياً أسباب الرفض .... وفى كلتا الحالتين أنت الفائز . بالطبع سوف تكون فى وضع أفضل إن استطعت أن تحصل على موافقته ، ولكنك يجب أن تبتهج أيضاً إن استطعت أن تنتزع اعتراضه . وذلك لأن الاعتراض أيضاً يعد أحد مؤشرات الشراء . إن الجانب الآخر لن يبدى أبداً اعتراضه على السعر إلا إن كان على استعداد للشراء ، أى أن الأمر يعنيه بحق ، أما إن كان الأمر لا يعنيه فإنه لن يلقى بالا إلى ارتفاع السعر ولا إلى المنتج الذى تعرضه ولا إلى مستوى الخدمة التى تقدمها .

◆ ◆ ◆

إظهار عدم المبالاة حيال قيمة المنتج

كانت لى صديقة منذ فترة من الوقت ، وكانت هذه المرأة منخرطة فى العمل فى مجال تصميم الديكورات ، وفى أحد الأيام اقتادتنى بمنتهى الحماس إلى مركز التصميم الخاص بأورانج كاونتى كى ترينى أريكة مغطاة بجلد الجدى ، وقد كان الجلد بحق كأنعم وألطف ما يمكن أن يكون . وبينما كنت أجلس على الأريكة سألتنى :

" أليست أريكة رائعة ؟ "

فأجبتها " لا جدال ، إنها أريكة رائعة . "

فقالت " وثمنها ١٢,٠٠٠ دولاراً فقط . "

فقلت : " أليس هذا مذهلا ؟ كيف تمكنوا من صنعها بـ ١٢,٠٠٠ دولار فقط ؟ "

فسألتني : " هل ثمة ما يؤرقك بالنسبة للسعر ؟ "

فأجبتها : " ليست لدى أية مشكلة على الإطلاق فيما يخص السعر ".

هل تعرف لماذا لَم أجد أية مشكلة بخصوص السعر ؟ نعم ؛ لأنه لم يكن لدى أية رغبة في إنفاق ١٢,٠٠٠ دولار فى شراء أريكة بغض النظر عن مواصفاتها . دعنى أطرح عليك سؤالاً آخر إن كان الأمر يعنينى ، بمعنى أننى أريد أن أشترى الأريكة ، هل كان السعر سيشكل لى مشكلة ؟ نعم فى هذه الحالة سيكون بمثابة مشكلة .

◆ ◆ ◆

وهكذا ترى أن الاعتراض يعد إشارة شرائية . ويعرف العاملون فى مجال العقارات وأنا واحد منهم أنك إن كنت تعرض عقاراً ما على بعض الأشخاص فإذا بهم يظهرون انبهارهم بكل ما يرونه فهذا يعنى أنهم لن يشتروا شيئاً ؛ ذلك أن المشترى الجاد سوف يخبرك دائماً : " حسنا إن المطبخ ليس بالاتساع المطلوب . كم أكره ورق الحائط هذا . سوف نقوم على الأرجح بسد هذا الحائط " . هكذا يكون سلوك الشخص الذى يرغب فى الشراء .

أما إن كنت أنت البائع فهل تذكر أنك عقدت فى يوم من الأيام صفقة كبيرة وكان المشترى سعيداً بالسعر المرتفع الذى عرضته عليه ؟ بالطبع لا ، إن أى مشترى جاد يجب أن يبدى اعتراضه على السعر . إن مشكلتك الحقيقية لا تكمن فى الاعتراض وإنما تكمن فى اللامبالاة . من الأفضل أن يكون الرد : " لن أشترى هذه السلعة من شركتك حتى إن كنت آخر من يبيعها فى هذا العالم " . على أن يكون الرد : " لقد دأبت على الحصول على هذا المنتج من مورد واحد على مدى العشر سنوات الماضية وهو يقوم بعمله على أكمل وجه ، ولست مستعداً فى الوقت الحالى أن أتحدث فى هذا الأمر لأننى لا أفكر فى تغيير المورد " . بهذا تكون اللامبالاة هى المشكلة وليس الاعتراض ؛ إذ أن كل اعتراض له أسبابه كما يمكن أن تدفع أى شخص إلى تغيير رأيه .

دعنى أثبت لك صحة ما أقول . ما مضاد كلمة حب ؛ إن أجبتنى قائلاً إنه الكره فسوف أطلب منك أن تفكر ثانية . طالما أن الطرف الآخر يتراشق معك بالحجارة ؛ فمازال لديك ما تعمل من أجله . إن اللامبالاة هى الإجابة الصحيحة . إنه ذلك الرد الذى يشبه رد " ريت باتلر " فى فيلم " ذهب مع الريح " : " بكل صراحة إن الأمر لا يعنينى البتة ". وحينئذ تدرك أن الفيلم قد شارف على الانتهاء . إن اللامبالاة هى المشكلة وليس الاعتراض . الاعتراض مؤشر شرائى .

وهكذا فأنت حينما تطلب من الطرف الآخر أن يزكيك فإنه سوف يجيبك إما بالقبول أو بالرفض وأنت الفائز فى كلتا الحالتين وبذلك يمكنك أن تنتقل إلى الخطوة التالية

الخطوة الثالثة : إنه التعبير الرائع المتمثل فى : " إن الأمر يخضع لـ ". إنه هذا التعبير الذى يستخدمه موظف التأمين على الحياة حينما يجيبك قائلاً : " إننى بمنتهى الصدق لا أعرف إن كان بإمكانى أن أمنحك مثل هذا التأمين المرتفع نظراً لسنك ؛ إذ لابد أن " يخضع " هذا الطلب لمدى كفاءتك البدنية . " دعنا إذاً نعد المستند الذى سوف " يخضع " بدوره لمدى كفاءتك البدنية " . إن موظف التأمين يعلم تماماً أن بوسعه أن يمنحك هذه القيمة التأمينية حتى حال إخفاقك الذريع فى الكشف الطبى وبهذا لا يبدو الأمر بهذه الدرجة من الأهمية التى يصورها .

إن الاستخدام الأمثل لتعبير " يخضع لـ " فى هذه الحالة يجب أن يكون كالآتى : " دعنا إذاً نعد المستند الذى سوف " يخضع" بدوره لأحقية لجنة المواصفات لرفضه خلال ٢٤ ساعة لأى سبب يتعلق بالمواصفات " . أو " دعنا نعد المستند الذى سوف " يخضع " بدوره لأحقية قسم الشئون القانونية لرفضه خلال ٢٤ ساعة لأى سبب من الأسباب القانونية " . لاحظ هنا أنك لا تقول يخضع للقبول وإنما يخضع لأحقية الرفض مع إبداء سبب ما . بمعنى أنه بإرجاع الأمر للمحامى فسوف يكون هناك سبب قانونى أما إن أرجعت الأمر إلى لجنة الضرائب أو المحاسب القانونى فسوف يكون السبب متعلق بالضريبة وهكذا تسير الأمور دائماً الآن شأنها فى الماضى . حاول أن تجد سبباً محدداً .

إذاً هناك ثلاث خطوات يمكنك أن تتخذها إن أخفقت فى حمل الطرف الآخر عن التغاضى عن رفع الأمر إلى السلطة الأعلى :

١. استثر غرور الطرف الآخر .
٢. الزم الطرف الآخر بتزكيتك لدى اللجنة الأعلى .
٣. استخدم عبارة "يخضع لـ " الفعالة .

كيف تقابل إذاً الحيلة المقابلة ؟ ماذا لو حاول الطرف الآخر أن يمنعك من استخدام حيلة اللجوء إلى السلطة الأعلى بأن يقول لك : " يجب أن ترجع إلى السلطة التى تستطيع أن تبت فى الأمر ، أليس كذلك ؟ "يجب أن تكون إجابتك فى هذه الحالة طويلة كأن تقول على سبيل المثال : " هذا يعتمد على ما سوف تتقدم به أنت من مطالب إذ أن هناك حداً يجب أن أراجع عنده لجنة التسويق " .

دعنا نفترض أنك تقوم ببيع أسقف الألومنيوم الخاصة بالحدائق لسلسلة من مراكز مستودعات الخردوات وقد طلب منك المركز أن تشارك فى إعلانات عطلة نهاية الأسبوع ، فقام مدير مبيعاتك باقتراح سعر ٣٠,٠٠٠ دولار ، ولكنك وجدت المشترى يطلب منك أن تلتزم بسعر ٣٥,٠٠٠ دولار ، يجب فى هذه الحالة أن تهز رأسك قائلاً : " إن هذا السعر يفوق كثيراً ما توقعته يجب أن أراجع فى هذه الحالة لجنة الدعاية . بوسعى أن أمنحك الموافقة عند سعر ٢٥,٠٠٠ دولار ولكن لا يمكننى أن أوافق على ما هو أعلى من هذا السعر إلا بعد الرجوع إلى اللجنة المختصة "

أنت بذلك ـ وبدون أية مواجهات ـ استطعت أن تحمل الطرف الآخر على أن يفضل القبول بسعر ٢٥,٠٠٠ دولارات بدلاً من أن يضطر إلى إيقاف المراسلات إلى أن تستشير اللجنة المختصة . ولاحظ أيضاً أنك استطعت أن تحصر العرض ، أى أنه حتى حال افتراض أن الأمر قد آل إلى حد اقتسام الفارق فسوف تبقى أنت فى حدود ميزانيتك .

هناك نقطة أخيرة يجب أن نطرحها فيما يخص حيلة السلطة الأعلى ، وهى كيف تتصرف حيال الطرف الآخر حينما يحاول أن يجبرك على اتخاذ قرار قبل أن تكون مستعداً لذلك ؟ دعنا نتخيل أنك مقاول من الباطن للكهرباء ، وأنك تتفاوض بشأن عطاء خاص بأحد المراكز التجارية ، وأن المقاول العام يقوم بممارسة الضغوط عليك كى يلزمك بموعد البدء فى العمل والسعر ، ويطلب منك أن تعطيه قراراً فورياً فيخاطبك قائلاً : " تعلم يا هارى كم أنا أحبك فأنت بمثابة أخ لى ولكننا هنا بصدد العمل لا العواطف ، لذا يجب أن تعطينا قراراً فورياً وإلا فسوف أكون مضطراً

للتعامل مع منافسك . (سوف أعرض فيما بعد كيف يمكن أن يكون الشخص أكثر مرونة حال وقوعه تحت ضغط ") .

كيف يمكنك أن تتعامل مع هذا الموقف ؟ إن الأمر بسيط للغاية ، أجبه قائلاً : " يسعدنى يا جو أن أعطيك قراراً وسوف أعطيك - فى واقع الأمر - إجابتى على الفور إن كنت ترغب فى ذلك ، فإن كنت مُصِراً على إجبارى على اتخاذ القرار الآن فإن إجابتى هى أنى لا أستطيع إنجاز هذه المهمة . أما إن أمهلتنى إلى الغد فسوف تتيح لى فرصة مراجعة القسم المختص وقد أوافق . لماذا لا تنتظر إذاً إلى الغد كى أعطيك رداً ؟ هيا كن منصفاً ! "

وقد تقع أيضاً فى بعض الحالات فى فخ السلطة المتصاعدة وهى المواقف التى تظن فيها أنك قد توصلت بالفعل إلى اتفاق ثم تفاجأ بأنك يجب أن تحصل على موافقة رئيس المشتريات الذى لا يمنحك بدوره الموافقة المنشودة ، فتضطر فى هذه الحالة إلى إضافة بعض الرتوش إلى الصفقة كى تنتزع موافقته وإذا بنائب الرئيس هو الذى يرفض . أنا شخصياً اعتبر أن استخدام السلطة التصاعدية يعد أحد الطرق غير الأخلاقية والمرفوضة ، ولكن مع ذلك فسوف تكون مضطراً إلى مواجهتها . أنا على ثقة أنك قد تعرضت بالفعل لأحد هذه المواقف حال تفاوضك من أجل شراء سيارة حيث فاجأك رجل المبيعات بعد انقضاء برهة على المفاوضات المبدئية بأنه يوافق على بيع السيارة مقابل هذا السعر المتدنى ، وبعد أن يحصل البائع على التزامك بسداد هذا المبلغ مقابل شراء السيارة (تلك الموافقة التى تقنعك نفسياً بأنك قد اشتريت السيارة بالفعل) يرد عليك قائلاً : " حسناً هذا يبدو جيداً ؛ لم يبق إذاً إلا أن أحصل على موافقة رئيسى ثم أمنحك السيارة ". أو أى رد مشابه .

وبما أن يقول ذلك ؛ تشعر أنت وكأنك تحمل بالفعل مفاتيح السيارة وشهادة الملكية الخاصة بها وتجلس فى هذه الغرفة المغلقة وأنت تهنئ نفسك بتلك الصفقة الرابحة ، وبينما أنت على هذه الحال يعود البائع بصحبة مدير المبيعات فيجلس المدير ويراجع معك السعر ثم يقول : " هل تعلم أن فريد قد تجاوز الحد قليلاً فى هذه النقطة " فتبدو علامات الإحراج على فريد فيستطرد المدير قائلاً : " إن هذا السعر يقل ٥٠٠ دولار عن قيمة فاتورة التكلفة ." ؛ ثم يعرض عليك فاتورة تشبه تلك الفواتير الرسمية ليطلعك على السعر ثم يقول : " أنت لا تتوقع من الشركة بالطبع أن تقبل صفقة خاسرة ؛ أليس كذلك ؟ "

عند هذا الحد تشعر أنت شخصياً بالإحراج ولا تدرى كيف ترد ؛ فلقد اعتقدت أنك قد أتممت الصفقة بالفعل ولكن السلطة العليا لفريد قلبت الموازين ، وبما أنك تجهل أن البائع يمكنه أن يبيع السيارة بسعر يقل بنسبة ٥٪ عن سعر الفاتورة ويبقى مع ذلك رابحاً بسبب بعض حوافز التصنيع فسوف تقع فى الفخ وتنزل على رأى المدير وتقبل بأن تدفع ٢٠٠ دولاراً إضافية .

ويراودك ثانية إحساساً بأنك قد اشتريت السيارة إلا أن يفاجئك مدير المبيعات بأنه يجب أن يحصل على موافقة مديره على هذا السعر الزهيد ، وهكذا يذهب المدير ليحصل على موافقة مديره ، وتجد نفسك قد وقعت تحت وطأة كتيبة من المديرين يطالبك كل منهم بأن تتنازل قليلاً وترفع السعر بمقدار بسيط . فإن تعرضت لمثل هذا الموقف - بمعنى أن يلجأ الطرف الآخر إلى استخدام حيلة السلطة التصاعدية - فتذكر الحيلة المقابلة ، يمكنك أنت أيضاً أن تطبق نفس الحيلة وتلجأ إلى سلطاتك التصاعدية ؛ عندئذ سوف يدرك الطرف الآخر على الفور ما تسعى للقيام به وسوف يسعى لطلب الهدنة . عند كل مستوى من هذه المستويات التصاعدية للسلطة يجب أن تتمسك بالعرض الأول ، وإياك أن تنخدع وتعطى لكل مستوى فرصة لاقتطاع جزئية من العرض الذى اتفقت عليه منذ البداية .

لا تثق أبداً فى أنك قد حصلت على عرض نهائى إلا حينما تحصل على الموافقة النهائية ، وبعد أن يجف الحبر على ورق التعاقد ، أما إن تركت لخيالك العنان لتتصور نفسك وأنت تستمتع بالفوائد المرتقبة أو تقود السيارة الجديدة فسوف تسقط عاطفياً فى براثن الصفقة ولن تتمكن من الإفلات . لا تقع أيضاً فريسة للإحباط وتفقد أعصابك وتنسحب تاركاً وراءك عرضاً قد يكون رابحاً بالنسبة لجميع الأطراف . لكن هذا لا يعنى أنى أوافق على هذا الأسلوب بل إننى أعتبره غير أخلاقى ، وغير منصف ، ولكن العمل لا يعرف أحياناً المبادئ ! أنت هنا تسعى للحصول على صفقة من تاجر ، أى أنك لم تأتِ لتقوِّم أخلاقه . يجب أن يتقن المفاوض المحنك كيفية استخدام حيلة السلطة الأعلى وكيفية التعامل معها فهى إحدى التقنيات الأساسية التى يجب أن يلتفت إليها . احتفظ دائماً بحقك فى الرجوع إلى السلطة الأعلى واسع دائماً لانتزاع هذا الحق من الطرف الآخر .

تذكر هذه النقاط الأساسية

١. لا تجعل الطرف الآخر يعتقد أنك تملك سلطة اتخاذ القرار .
٢. يجب أن تبقى السلطة الأعلى كياناً مشوشاً وليست شخصاً بعينه .
٣. حتى إن كنت تملك الشركة فمازال بوسعك أن تستخدم هذه الحيلة بالرجوع إلى أقسام الشركة المختلفة .
٤. اترك غرورك فى المنزل وأنت بصدد التفاوض وقم بتضييع فرصة خداعك وإجبارك على الاعتراف بأنك تملك سلطة اتخاذ القرار .
٥. اسع لإلزام الطرف الآخر على الاعتراف بأن بوسعه أن يوافق على عرضك إن غطى كل احتياجاته . وخاطب غروره ، والزمه بتزكيتك لدى السلطة الأعلى والجأ إلى استخدام عبارة " يخضع لـ " الفعالة .
٦. إن أجبرك الطرف الآخر علي اتخاذ قرار سريع قبل أن تكون مهيأ لذلك ؛ فاعرض عليه أن تعطيه قراراً ولكنه سوف يكون ـ ويجب أن يكون دائماً ـ قراراً بالرفض إلا إذا أتاح لك فرصة الرجوع إلى مستشاريك ، أما إن سعى الطرف الآخر إلى اللجوء إلى حيلة السلطة التصاعدية فيجب أن تتمسك بمرجعيتك التى هى فى هذه الحالة العرض الأول وتبادر أنت من جانبك بإقحام سلطاتك التصاعدية .

الفصل الثامن

حيل وسط التفاوض :
تهاوى قيمة الخدمات

إليك نقطة يجب أن تأخذها فى الاعتبار حال التعامل مع الجانب الآخر وهى أن أى تنازل من جانبك سوف يفقد قيمته سريعاً . إن قيمة أى سلعة مادية تقوم بشرائها سوف تتزايد على مر السنين ولكن قيمة الخدمات سرعان ما سوف تتهاوى بعدما تقوم بإسدائها . ولهذا يدرك المفاوض المحنك أن أى تنازل يقدمه للجانب الآخر يجب أن يقابله على الفور تنازل مماثل من الطرف المقابل ، وذلك أن قيمة هذا التنازل سرعان ما سوف تنهار ؛ وبمرور ساعتين على التنازل سوف يفقد الجزء الأكبر من قيمته .

إن البائعين المتخصصين فى مجال العقارات يدركون هذا المبدأ الخاص بتهاوى قيمة الخدمات ، وحينما يواجه البائع صعوبات فى التخلص من عقار ما فيعرض بائع العقارات التدخل وإنجاز البيع مقابل الحصول على نسبة ٦٪ حيث لا تبدو هذه النسبة مرتفعة بالنسبة للبائع فى هذه الحالة .

ومع ذلك وبما أن يتمكن بائع العقار من إنجاز الصفقة وإيجاد مشترى للعقار تبدو نسبة ٦٪ فجأة نسبة مبالغ فيها فيقول البائع " ٦٪ أى ١٢،٠٠٠ دولار ؛ ولم أدفع هذا المبلغ ؟ ما حجم العمل الذى قام به بائع العقار ؟ إن كل ما فعله هو أنه أدرج العقار فى قائمة المبيعات "

لقد قام بائع العقار بالطبع بما يفوق ذلك بكثير لتسويق العقار والتفاوض إلى أن أتم العقد . ولكن تذكر المبدأ ، إن قيمة الخدمات تتهاوى سريعاً بما أن يتم إنجازها .

لابد أنك قد شهدت إحدى هذه التجارب ، أليس كذلك ؟ حينما اتصل بك هذا الشخص الذى يتعامل معك فى حدود ضيقة ، اتصل بك وهو فزع ليخبرك بأن المورد الذى يمده بالجانب الأكبر من عمله قد خذله فى موعد الشحن ، ولذلك فإن خط إنتاجه بالكامل سوف يتوقف بدءاً من اليوم التالى إلا إذا تمكنت أنت من صنع المعجزات وإمداده بشحنة مبكرة صباح اليوم التالى . هل يبدو لك هذا الموقف مألوفا ؟ وبما أن تسمع ذلك تسعى للعمل طوال الليل وطوال النهار لإعادة جدولة مواعيد الشحنات فى كل مكان ، ويحالفك الحظ وتستطيع أن تمده بالشحنة المطلوبة فى الوقت المطلوب فلا يتوقف خط التجميع بل تذهب بنفسك فى الصباح إلى مصنع العميل كى تشرف على تفريغ الشحنة فيقابلك المشترى بموجة من العواطف . يهبط العميل ليقف بجوارك بينما تقوم أنت بنفض الغبار من فوق يديك بمنتهى الفخر فيقول لك : " أكاد لا أصدق أنك تمكنت من إنجاز هذه المهمة من أجلى ؛ إنها خدمة تفوق الخيال ؛ أريد أن أعبر لك عن بالغ حبى لما أسديته " .

فتجيبه بدورك : " يسعدنى أن أسدى لك هذه الخدمة . إن هذا هو مستوى الخدمة الذى يمكننا أن نوفره للعميل حينما تضطرنا الظروف إلى ذلك . ألا تعتقد أنه قد آن الأوان كى تتعامل مع شركتنا بصفتها المورد الأساسى لصنعك ؟ "

فيجيبك العميل : " يبدو هذا جيداً ولكننى لا أملك وقتاً حالياً للخوض فى هذا الموضوع إذ أننى يجب أن أذهب إلى خط التجميع لأتأكد من أن كل شيء يسير على ما يرام . لماذا لا تأتى إلى مكتبى صباح يوم الاثنين فى العاشرة لمناقشة هذا الأمر ؛ بل ربما من الأفضل أن تأتى فى الظهيرة كى يتسنى لى أن أدعوك إلى الغذاء ، إننى أقدر لك ما فعلته من أجلى حقاً ، إنك رائع ، كم أنا أحبك " . وتبقى أنت لتفكر فى الأمر طوال عطلة نهاية الأسبوع وتقول فى نفسك " يا إلهى هل تمكنت بالفعل من كسب هذا العميل ؟ هل سيحفظ الجميل ؟ " ويأتى يوم الاثنين ليبقى الوضع على سابق عهده على الرغم من كل شىء وتدور المفاوضات كأعتى ما يكون ، ما الذى حدث ؟ إنها القيمة المتهاوية للخدمات . إن قيمة الخدمة سرعان ما تتهاوى بعد إسدائها .

إن قدمت تنازلاً خلال المفاوضات احصل على تنازل مقابل في الحال ، ولا تنتظر ، ولا تجلس هناك لتقول في نفسك إنك أسديت خدمة وبذلك فقد أصبح الطرف الآخر مديناً لك بخدمة مماثلة وسوف يسديها لك في المستقبل . مع احترامي الشديد لكل النوايا الحسنة في العالم ثق أن قيمة خدمتك سوف تتهاوى سريعاً لدى الجانب الآخر .

ولنفس هذا السبب فإن الاستشاري يدرك جيداً أنك يجب أن تفاوض حول أجرك سابقاً وليس لاحقاً . كما يدرك العاملون في مجال السباكة أيضاً هذه الحقيقة ؛ أليس كذلك ؟ إنهم يعلمون أن وقت التفاوض في السعر يجب أن يسبق العمل ولا يعقبه . ففي يوم من الأيام استدعيت واحداً منهم إلى البيت وبعدما تعرف على المشكلة هز رأسه ببطء وقال " لقد تعرفت على المشكلة يا سيد داوسن ويمكنني أن أقوم بالإصلاح اللازم مقابل ١٥٠دولار "

هل تعرف كم استغرق الأمر ؟ خمس دقائق ، فقلت له : " انتظر ؛ هل تريدني أن أدفع لك ١٥٠ دولار مقابل خمس دقائق ؟ إنني متحدث قومي ولا يمكنني أن أحصل على هذا المبلغ مقابل عملي لمدة خمس دقائق ؟ "

فأجابني : " لم أكن أحصل على هذا المبلغ أيضاً عندما كنت أعمل متحدثاً قومياً "

تذكر هذه النقاط الأساسية

١. قد ترتفع قيمة السلعة العينية بينما تتهاوى قيمة الخدمات .
٢. لا تقدم تنازلاً وتظن أن الطرف الآخر سوف يقدر لك هذا التنازل ويمنحك تنازلاً مقابلاً فيما بعد .
٣. تفاوض حول الأجر قبل الشروع في العمل .

الفصل التاسع

حيل وسط التفاوض :
إياك أن تقترح اقتسام الفارق

يسيطر علينا فى هذا البلد بشكل مخيف فكرة اللعب المنصف مما يجعلنا نعتقد بأن التنازل المتساوى من كلا الجانبين يعد منصفاً ، فإن عرض " فريد " منزله للبيع بـ ٢٠٠,٠٠٠ دولار وقامت سوزان بتقديم عرض قدره ١٩٠,٠٠٠ دولار بينما يسعى الطرفان لإتمام الصفقة فسوف يفكر الجانبان بأن ١٩٥,٠٠٠ دولار سوف تكون سعراً منصفاً ؛ لأنه تنازل متعادل من كلا الجانبين . إن درجة الإنصاف تعتمد على الوضع المبدئى للتفاوض لـ فريد وسوزان ، بمعنى أنه إن كان منزل فريد يساوى ١٩٠,٠٠٠ دولار بينما يصر فريد على التمسك بعرضه المغالى فيه لما أبدته سوزان من تهافت على شراء البيت فإن الاقتسام هنا لا يكون منصفاً . أما إن كان البيت يساوى بالفعل ٢٠٠,٠٠٠ دولار وتستطيع سوزان أن تدفع هذه القيمة بالفعل إلا أنها تستغل حاجة فريد للمال نظراً لوقوعه فى بعض المشاكل المادية يكون الاقتسام هنا أيضا غير منصف .

وبناءً على ذلك ؛ لا تعتقد أن اقتسام الفارق يكون دائماً حلاً منصفاً حينما يصل التفاوض حول السعر إلى طريق مسدود . هل تخلصنا إذاً من هذا التصور الخاطئ ؟! دعنى إذاً أشير إلى أن المفاوض المحنك يعى أن اقتسام الفارق لا يعنى بالضرورة اقتسامه فى منتصف الطريق بين البائع والمشترى بل يمكن أن يقسم الفارق مرتين

لتصل القسمة إلى نسبة ٢٥/٧٥ ، بل يمكنك أيضاً أن تحمل الطرف الآخر على اقتسام الفارق بنسبة بمقدار ثلاث أو أربع مرات .

◆ ◆ ◆

إن الاقتسام لا يعنى بالضرورة الوقوف فى منتصف الطريق بين كلا الطرفين

ففي إحدى المرات كنت أتفاوض مع بنك يملك رهناً شاملاً على العديد من ممتلكاتي ، وكنت قد بعت إحدى هذه الممتلكات وهي لا تزال مرهونة لصالح البنك وكان البنك يستحق في هذه الحالة بموجب تعاقده معي أن يحصل على مبلغ ٣٢,٠٠٠ دولار كجزء من قيمة الدين ؛ فعرضت عليه مبلغ ٢٨,٠٠٠ دولار ثم حملت البنك على أن يتقدم بعرض يقضي باقتسام الفارق ، أى أن يحصل على ٣٠,٠٠٠ دولار ، وبعد تفاوض دام لمدة أربعة أسابيع تمكنت خلالها من إتمام صفقة بيع المبنى ذى الوحدات الأربع وكنت قد تمكنت على الجانب الآخر من حمل البنك على اقتسام الفارق للمرة الثانية فوصل إلى ٢٩,٠٠٠ دولار ثم إلى ٢٨,٥٠٠ دولار وأخيراً قبل البنك أن يتقاضى ٢٨,٢٥٠ دولاراً .

◆ ◆ ◆

وإليك كيفية استخدام هذه الحيلة : أولاً يجب أن تحرص ألا تقدم أنت على عرض اقتسام الفارق بنفسك ولكن اسعى دائماً إلى تشجيع الطرف الآخر على تقديم هذا العرض ، ولنفترض على سبيل المثال أنك مقاول بناء وأنك قدمت عطاء بـ ٨٦,٠٠٠ دولار سعياً للحصول على مهمة إعادة تصميم أحد البيوت بينما كان العرض المقدم من قبل الطرف الآخر ٧٥,٠٠٠ دولار . وبعد فترة من التفاوض استطعت أن تقنع المالك بأن يرفع السعر إلى ٨٠,٠٠٠ دولار وخفضت سعرك إلى ٨٤,٠٠٠ دولار.

وماذا بعد ؟ انتابك عندئذ شعور قوى بأنك إن بادرت بطرح فكرة اقتسام الفارق فسوف تحظى بموافقة الطرف الآخر ، أى سوف تتمكن من عقد الصفقة بسعر ٨٢,٠٠٠ دولار . فبدلاً من أن تقدم أنت على هذه الخطوة يجب أن تقول : "حسناً يبدو أن الأمور على ما يرام ، ليس بوسعنا أن نتوقف الآن بعد كل هذا الوقت الذى قضيناه فى مناقشة العرض " . (سوف أشرح فيما بعد كيف يصبح الطرفان أكثر مرونة كلما أنفقوا مزيداً من الوقت فى التفاوض) " لقد أنفقنا الكثير من الوقت فى مناقشة العرض حتى أننا اقتربنا بالفعل من السعر الذى قد يرضى كلاً منا وسوف يكون من المؤسف حقاً أن نعجز الآن عن التوصل إلى حل بعدما وصل الفارق بيننا إلى ٤٠٠٠ دولار فقط " .

فإن واصلت الحديث بهذه الطريقة وركزت على نقطة أهمية الوقت والفارق البسيط فى السعر فسوف يجيبك الطرف الآخر فى نهاية المطاف قائلاً : " حسناً لماذا لا نقتسم الفارق "

وعليك حينئذ أن تستفسر منه أكثر وترد قائلاً : " دعنى أرى كيف نقتسم الفارق ، ما الذى تقصده تحديداً ؟ فأنا أريد أن أحصل على ٨٤,٠٠٠٠ دولار وأنت تريد أن تدفع٨٠,٠٠٠ دولار فهل هذا يعنى أن نعقد الصفقة عند سعر ٨٢,٠٠٠ دولار ؟ هل هذا ما تعنيه ؟

فيجيبك الطرف الآخر : " نعم ، فإن وافقت على هذا السعر فنحن على استعداد لقبوله " . لقد تمكنت بذلك من نقل رقعة المفاوضات التى كانت تتراوح بين ٨٠,٠٠٠ إلى ٨٤,٠٠٠ دولار إلى رقعة جديدة تتراوح بين ٨٢,٠٠٠ إلى ٨٤,٠٠٠ دولار أى أنك ستقدم تنازلاً ضئيلاً .

" إذاً أنت الآن تعرض ٨٢,٠٠٠ دولار وهو أفضل بكثير من ٨٠,٠٠٠ دولار ، دعنى إذاً أستشير شركائى (أو أية سلطة أعلى يمكن أن تطرأ على بالك) لأتعرف على رأيهم فى هذا الأمر ، وسوف أخبرهم بأنك قد رفعت السعر إلى ٨٢,٠٠٠ دولار وأرى إن كان بوسعهم تدبر الأمر ثم أعاود الاتصال بك غداً "

ثم تعاود الاتصال فى اليوم التالى قائلاً : " لقد أصبح شركائى شديدى المراس هذه الأيام لقد كنت واثقاً أنه بإمكانى أن أقنعهم بهذا السعر ولكننا أمضينا ساعتين ليلة أمس فى مراجعة جميع الأرقام وخلصوا إلى أنهم سوف يتعرضون لخسارة إن انخفض السعر ولو بنسبة مليماً واحداً عن ٨٤,٠٠٠ دولار . يا إلهى لا أتصور أننا

نتحدث عن ٢٠٠٠ دولار ، لا يمكن أن ندع الأمر ينتهي عند هذا الحد " . فإن أمكنك مواصلة الحديث على هذا المنوال لأطول فترة فسوف يؤول بهم الأمر في النهاية إلى عرض اقتسام الفارق .

فإن نجحت في تحقيق ذلك فهذا يعني أن هذه الحيلة قد أثمرت عن ١٠٠٠ دولار إضافية من الكسب الخالص ومع ذلك فإن أخفقت في حملهم على إعلان اقتسام الفارق فهذا يعني أنك سوف تعقد الصفقة عند سعر ٨٢,٠٠٠ دولار وهو ثمن أول اقتسام للفارق وهذا يعني الكثير ، ترى ما الذي يعنيه ؟ أجل . سوف يعتقد الجانب الآخر أنه قد حقق فوزاً لأنك حملته على عرض اقتسام الفارق حتى يصل السعر إلى ٨٢,٠٠٠ دولار ثم ضغطت على شركائك كي يقبلوا هذا السعر على مضض وهو السعر الذي حدده الطرف الآخر . أما إن كنت أنت صاحب اقتراح اقتسام الفارق فكان الأمر سيبدو وكأنك أنت الجانب الذي يلجأ إلى الضغط لإجبار الطرف الآخر على الإذعان لمطالبك .

قد لا تلتفت أنت إلى هذه النقطة وتبدو لك النتيجة واحدة ولكن الأمر بالغ الأهمية فهو الذي يُشعر كل جانب إن كان قد حقق فوزاً أو مُنِّي بخسارة .

وتذكر دائماً أن المفاوض المحنك بحق يجب أن يحرص على إشعار الطرف الآخر بأنه قد حقق فوزاً . إذاً فإن القاعدة هي ألا تبادر مطلقاً بعرض اقتسام الفارق ولكن أن تعمل على تشجيع الطرف الآخر على التقدم بهذا العرض .

تذكر هذه النقاط الأساسية

١. لا تقع في الفخ وتظن أنه من الإنصاف اقتسام الفارق بين الطرفين .
٢. إن اقتسام الفارق لا يعني الوقوف عند منتصف المسافة بين العرضين لأنه يمكن إعادة اقتسام الفارق أكثر من مرة .
٣. لا تبادر مطلقاً بعرض اقتسام الفارق ولكن احمل الطرف الآخر على ذلك .
٤. إن حمل الطرف الآخر على عرض اقتسام الفارق يضعه في موقف الطرف الذي يسعى للتسوية بتقديم حل وسط بينما تقوم أنت في هذه الحالة بقبول عرضه على مضض لتشعره بأنه قد انتزع منك فوزاً .

الفصل العاشر

حيل وسط التفاوض :

كيف تتعامل مع الموقف المتأزم ؟

سوف تقابل كثيراً أثناء المفاوضات الممتدة : مواقف متأزمة ، وموافق متعثرة ، ومواقف متفاقمة . وإليك تعريف كل كلمة من هذه الكلمات . أما الموقف المتأزم فهو الذى يحدث حينما يصل الطرفان إلى حالة من عدم الاتفاق الكامل حول إحدى نقاط التفاوض مما يهدد المفاوضات . أما الموقف المتعثر فهو يعنى أن الجانبين مازالا يتحاوران ولكن دون إحراز أى تقدم أو توصل إلى حل . أما الموقف المتفاقم فهو الموقف الذى يؤدى فيه الافتقار إلى التقدم إلى إحداث حالة من الإحباط عند كلا الطرفين بدرجة تدفع كل طرف إلى الإحجام عن مواصلة التفاوض مع الطرف الآخر فيصلا بذلك إلى طريق مسدود .

وهذا يعنى أنه يسهل اختلاط الأمر على أى مفاوض مبتدئ فيما يخص الموقف المتأزم والموقف المتفاقم . ولنتصور على سبيل المثال : أنك تقوم بتصنيع قطع غيار السيارات فيفاجئك وكيل المشتريات فى مصنع السيارات فى ديترويت قائلاً : " يجب أن تخفض من سعرك بنسبة ١٪ فى السنة على مدى الخمس سنوات القادمة وإلا فسوف نضطر إلى الاستعانة بمورد آخر " بينما ترى أنت استحالة الاستجابة لهذا الطلب لأن هذا يعنى أنك لن تستطيع أن تحقق ربحاً ، قد تعتقد فى هذا الموقف أن الموقف متفاقم ، وأنك قد وصلت إلى طريق مسدود ولكن الأمر ليس كما يبدو وإنما هو فقط موقف متأزم .

ولنفترض أنك مقاول وأن مالك المبنى جاء ليخبرك بالآتى : " تعلم أننى أحب أن أتعامل معك ولكن سعرك مرتفع للغاية ، وقد حصلت على ثلاثة عطاءات تقل قيمتها كثيراً عما تطلبه " وأنت تعلم أنك لن تستطيع أن تشارك فى العطاءات لأن هذا يخالف سياسة الشركة التى تعمل بها وتتصور بذلك أنك قد وصلت إلى طريق مسدود وأن الموقف قد تفاقم ، ولكن الأمر ليس كما يبدو وإنما هو فقط موقف متأزم .

أو افترض أنك تمتلك متجراً للبيع بالتجزئة ، وجاء أحد العملاء يصرخ فى وجهك قائلاً : " لا أريد أن أتحدث فى هذا الأمر ؛ خذ بضاعتك ورد إلى نقودى وإلا فسوف تضطرنى إلى مقاضاتك !" أنت تعلم أن هذه السلعة ليست معيبة وأن بوسعك أن تثبت ذلك للعميل فقط إن أتاح لك الفرصة ولكن غضبه يحول دون ذلك ، ولهذا فأنت تتصور أن الموقف قد تفاقم وأنك قد وصلت إلى طريق مسدود .

أو تصور أنك تقوم بتصنيع معدات خاصة بدورات المياه وفوجئت برئيس شركة التوريد الخاصة بهذه المعدات ينفث دخان سيجاره فى وجهك متذمراً وهو يقول : " دعنى أطلعك على بعض الحقائق يا صديقى العزيز ، لقد تلقيت عرضاً من منافسك يتيح لنا تسهيلات فى السداد على مدى ٩٠ يوماً فإن لم يكن بوسعك أن تقدم مثل هذه التسهيلات فيمكنك أن تعتبر الأمر منتهياً " . إن شركتك لم تمنح على مدى ٧٢ سنة تسهيلات لأكثر من شهر واحد ، وأن هذه هى مبادئ الشركة التى لا يمكن التراجع عنها ؛ إنك هنا لست فى موقف متفاقم ولكنه موقف متأزم فقط .

إن كل المواقف السابقة قد تبدو للمفاوض المبتدئ على أنها مواقف متفاقمة ، إلا أن المفاوض المحنك يعلم أنها ليست سوى بعض المواقف المتأزمة ، ويمكنك فى هذه المواقف المتأزمة أن تلجأ إلى إحدى الحيل التى تتسم بالسهولة البالغة ألا وهو حيلة الإهمال . وقد أثبتت هذه الحيلة فاعليتها الشديدة حال تفاوضنا فى القضية الإسرائيلية ـ العربية عام ١٩٧٣ . حيث ذهبنا إلى الجانب الإسرائيلى وأبلغناه بالآتى :" يجب أن تتحدثوا إلى المصريين ؛ لأنكم إن لم تفعلوا فسوف تقوم الحرب العالمية الثالثة فى المنطقة " ؛ فجاء رد الجانب الإسرائيلى مفجعاً حتى كان يمكن بسهولة أن نتصور أننا قد وصلنا إلى طريق مسدود وهو يعنى فشل المفاوضات . إذ أجابوا قائلين : "حسنا قد نكون على استعداد للحديث مع المصريين ، ولكننا نريد للجانب الأمريكى أن يعى منذ البداية أن هناك أمراً واحداً غير قابل

للتفاوض ، وهو أننا لن ننسحب أبداً من صحراء سيناء ، لقد انتزعنا هذه الأرض فى حرب ١٩٦٧ حيث تكمن آبار البترول ، ولن ننسحب أبداً منها مهما كلفنا الأمر "

هل حدث أن قابلت أحداً يعرض عليك شرطاً جبرياً كهذا ؟ " ربما نكون على استعداد لمواصلة التعامل معكم ولكننا لن نقبل أبداً بشروط الدفع هذه فإن كان هذا ما تسعون إليه فلا سبيل إلى ذلك . وإن كان بوسعكم أن تسمحوا لنا بالسداد على مدى ٩٠ يوماً شأنكم فى ذلك شأن كل الموردين فيمكننا مواصلة الحديث ، أما إن لم يكن بوسعكم فهذا يعنى نهاية الحوار " . أما مع الإسرائيليين فقد اتسم الجانب الأمريكى بالحنكة ولجأ إلى حيلة الإهمال وهى إحدى الحيل شديدة الفاعلية . سوف يذهلك مدى فاعلية هذه الحيلة فى حسم الأزمات التى تبدو متفاقمة حال التفاوض . فلقد جاء رد الجانب الأمريكى أثناء التفاوض مع الإسرائيليين كالآتى : " حسناً ، بوسعنا أن نتفهم مشاعركم حيال سيناء حيث تكمن آبار البترول ونتفهم أنكم استطعتم أن تستولوا عليها فى حرب ١٩٦٧ ولكن دعونا نضع هذه القضية جانباً فى الوقت الحالى ونطرق بعض القضايا الهامة الأخرى " .

وعلى الرغم من أننا لم نصرح بذلك للجانب الإسرائيلى فقد كنا على يقين من أن الجانب المصرى لم يكن أقل إصراراً على استعادة سيناء تماماً كإصرار إسرائيل على عدم التخلى عنها . وقد تمكن الجانب الأمريكى بفضل هذه الحيلة أن يكسب مزيداً من قوة الدفع حال انهماكه فى معالجة بعض القضايا الفرعية . وبذلك حينما عادت المفاوضات لتطرق القضية الأساسية ألا وهى الانسحاب من سيناء ؛ بدا الأمر أكثر يسراً وقابلاً للتفاوض مما كان عليه الحال فى بداية التفاوض ، حتى أننا شهدنا فى نهاية الأمر انسحاب الإسرائيليين من سيناء على الرغم من ادعائهم فى بداية الأمر أن هذا هو آخر شئ فى العالم يمكنهم القيام به .

وفى عام ١٩٩١ قوبل وزير الخارجية الأمريكى جيمس بيكر بموقف إسرائيلى متزمت بينما كان يسعى إلى إحلال السلام عن طريق التفاوض مع منظمة التحرير الفلسطينية . وقد كان الجانب الإسرائيلى يرى فى بادئ الأمر أن أى تسوية للقضية سوف تفرض عليه أن يتنازل عن بعض الأراضى بينما لم يكن هو على استعداد للتنازل فرفض منذ البداية فكرة حضور أية محادثات ، وقد كان جيمس بيكر مفاوضاً محنكاً إلى الحد الذى جعله يهمل هذه القضية المتأزمة ويعمل على اكتساب قوة دفع من خلال التركيز على بعض القضايا الفرعية فى بداية التفاوض .

فقال للجانب الإسرائيلى " حسنا أدرك أنكم لستم مستعدين للحديث عن السلام فى الوقت الراهن ، ولكن دعونا من هذه القضية الآن ، فإن كانت هناك بعض المحادثات فى هذا الصدد فى المستقبل فأين يمكن أن نعقدها ؟ هل نعقدها فى واشنطن ، أم فى الشرق الأوسط أم فى مدينة محايدة مثل مدريد ؟ " وبهذا فقد حرك المفاوضات قليلاً بابتعاده عن النقطة الأساسية والتحدث قليلاً فى هذا الشأن ، ثم قام بطرح أمر منظمة التحرير الفلسطينية ومثولها فى المحادثات ، وتناقش مع الجانب الإسرائيلى حول من يمكن أن يمثل المنظمة إذا قدر لها أن تشارك فى المفاوضات . وبعد ما عمد بيكر إلى كسب قوة دفع بالتركيز على مثل هذه القضايا الأقل أهمية بات الطريق ممهداً لحمل الجانب الإسرائيلى على أن يوافق على لقاء منظمة التحرير بل والاعتراف بها فى نهاية المطاف .

إن حيلة الإهمال هى الوسيلة التى يجب أن تلجأ إليها حينما تحادث مشترياً فتجده يجيبك قائلاً : " إن الأمر بالفعل يثير اهتمامنا ولكن يجب أن تمنحنا نسخة أصلية مع بداية الشهر كى نعرضها فى لقاء المبيعات السنوى الذى سيعقد فى نيو أورليانز ، فإن كان هذا الموعد لا يناسبك فلسنا على استعداد لإضاعة مزيد من الوقت فى التحاور " .

حتى حال عجزك عن التحرك نظراً لضيق الوقت فمازال بوسعك أن تلجأ إلى حيلة الإهمال قائلاً " إننى أتفهم تماماً أهمية هذا الأمر بالنسبة لكم ، ولكن دعنا نضع هذه النقطة جانباً ونتحدث بشأن بعض القضايا الأخرى ، فأنا أريد أن أتعرف على مواصفات العمل : هل تشترطون علينا أن نقوم بعمل جماعى ؟ وما هى شروط الدفع ؟ "

فأنت حينما تستخدم حيلة الإهمال تقوم فى واقع الأمر بحسم بعض المشاكل الفرعية أولاً لكسب قوة دفع لمواصلة المفاوضات بالتركيز على القضايا الأساسية . لا تحصر التفاوض فى قضية واحدة فقط ، وسوف أشرح هذه النقطة فى الفصل ٦٧ حال عرض المفاوضات التى يفوز فيها الجميع) إن حصر المفاوضات فى قضية واحدة يعنى أنه يجب أن يكون هناك طرف خاسر وآخر كاسب .

إن العمل على حسم القضايا الصغيرة أولاً يمنحك الدفع اللازم لمعالجة القضايا الكبرى فيما بعد بشكل أكثر سهولة ، ويعتقد المفاوض المبتدئ دائماً أنه يجب أن يسعى إلى حل القضايا الكبرى أولاً " إن لم يكن بوسعنا الاتفاق على النقاط الأساسية

مثل السعر والشروط فلماذا نضيع الكثير من الوقت فى التحاور مع الطرف الآخر بشأن بعض القضايا قليلة الأهمية ؟ " أما المفاوض المحنك فهو يعلم أن الجانب الآخر سوف يصبح أكثر مرونة بعدما تتفق معه على بعض الأمور الفرعية .

تذكر هذه النقاط الأساسية

١. لا تخلط بين الموقف المتأزم والموقف المتفاقم إذ أن المواقف المتفاقمة الحقيقية نادرة الحدوث ولذلك فأنت على الأرجح قد وقعت تحت وطأة موقف متأزم فقط .
٢. تعامل مع الموقف المتأزم بتطبيق حيلة الإهمال : " دعنا نطرح هذا الأمر جانباً فى الوقت الراهن ونناقش بعض القضايا الأخرى ، أتسمح بذلك ؟ "
٣. اكتسب قوة دفع بمعالجة الأمور الفرعية ولكن لا تضيق خناق التفاوض وتحصره فى قضية واحدة فقط . (يمكنك التعرف على مزيد من التفاصيل الخاصة بالمفاوضات التى يفوز فيها الجميع بمراجعة الفصل ٦٧) .

الفصل الحادى عشر

حيل وسط التفاوض :
كيف تتعامل مع الموقف المتعثر ؟

سوف تقابل فى منتصف الطريق بين الموقف المتأزم والموقف المتفاقم بعض المواقف المتعثرة ، وهذا يحدث حينما يظل الحديث متواصلاً بين الجانبين ومع ذلك يعجز الطرفان عن إحراز أى تقدم أو توصل إلى حل . إن الموقف المتعثر يشبه إلى حد بعيد وضع الإنسان داخل " زنزانة " وهو أحد المصطلحات الملاحية ويعنى أن السفينة قد استدارت برأسها فى اتجاه الرياح ، وأنها لن تستطيع أن تبحر مباشرة وهى على هذا الحال وإنما سوف تتحرك بالكاد . وحتى تتمكن السفينة من الإبحار فى مقابلة الريح يجب أن تبحر أولاً بزاوية قدرها ٣٠ درجة فى غير اتجاهها الأساسى حتى تتيمن ثم تغير وجهها عبر الريح بزاوية قدرها ٣٠ درجة باتجاه اليسار . إنه لمن الصعب أن تحتفظ بسير السفينة بهذه الطريقة إلا أنها فى النهاية سوف تصل بك حيث تشاء .

ولكى تستطيع أن تغير اتجاه السفينة عبر الريح يجب أن تحرك رأس السفينة خلال الريح ؛ فإن ترددت فيمكن أن تتعرض مقدمة السفينة إلى الإصطدام بالريح أى أنك إن فقدت قوة الدفع أثناء تغيير وجهة السفينة فلن يكون هناك ما يكفى من الهواء لتحريك المقدمة . وحينما يجد ربان السفينة نفسه فى هذه " الزنزانة " يجب أن يتخذ التصرف اللازم لحل المشكلة وهذا يعنى إعادة توجيه السفينة أو جذب شراع السارية إلى الوراء لتوجيه مقدمة السفينة أو إدارة الدفة أو الإطارات أو أى

شيء من شأنه أن يكسبه قوة دفع ، وهذا يشبه تماماً ما يحدث حينما تتعثر المفاوضات ؛ فيجب أن تعمد إلى تغيير أسلوب التفاوض لاكتساب قوة دفع . وإليك بعض النصائح التي يمكنك أن تلجأ إليها بدلاً من أن تسعى لتغيير القيمة النقدية في التفاوض .

⇐ اسعَ لتغيير القائمين على التفاوض من جانبك ، وهي الطريقة التي يلجأ إليها المحامون حينما يعمدون إلى استخدام إحدى عباراتهم المفضلة " يجب أن أكون في ساحة المحكمة عصر اليوم لذلك فإن شريكي شارلي هو الذي سيحل مكاني" قد تكون الساحة هي ساحة التنس ولكنها طريقة تكتيكية لتغيير فريق التفاوض .

⇐ اعمل على تغيير مكان التفاوض بأن تقترح مواصلة المفاوضات أثناء الغداء أو العشاء .

⇐ استبعد العضو الذي ربما يكون قد أثار الجانب الآخر ، ولن يضير هذا التصرف أي مفاوض محنك لأنه يعلم أن هذا استبعاد يفرضه واقع المفاوضات بعدما نجح هو في أداء دور الفتى الشرير ، أما الآن فقد حان وقت تهدئة وطأة الضغط على الجانب الآخر باستئصال هذا العضو من فريق التفاوض .

⇐ اعمل على تخفيف حدة التوتر بالتحدث عن الهوايات أو بعض الموضوعات الرئيسية في الأخبار أو برواية بعض القصص الطريفة .

⇐ حاول اقتراح بعض الحلول المادية مثل : الدفع ممتد الأجل ، وتخفيض المقدم ، أو إعادة هيكلة أسلوب الدفع ، فقد تعمل مثل هذه المقترحات على تحريك الأمور والخروج من الموقف المتعثر ، وضع في اعتبارك أن الجانب الآخر قد يحجم عن طرح مثل هذه القضايا خشية أن يبدو في موقف مالي ضعيف .

⇐ تحدث عن طرق مشاركتك للطرف الآخر في تحمل جزء من المخاطرة ، وأكد له أنك لن تقبل بخسارته وحاول أن تقترح عليه استعدادك لاسترجاع بعض البضائع الراكدة في العام التالي شريطة أن تكون في حالة جيدة مقابل ٢٠٪ مصروفات إعادة تخزين ، فقد تعمل إحدى هذه العبارات داخل العقد التي تقضي بالقيام بتصرف معين حال تغير السوق على تهدئة روع الطرف الآخر .

⇐ اسعَ لتغيير مناخ التفاوض فإن كانت المفاوضات قد بدأت تتخذ صورة الكل فائز بينما يمكنك أن تحصل على ما هو أفضل من ذلك فحاول أن تنافس بصورة أقوى ، أما إن كانت المفاوضات عاتية فحاول إذاً أن تجعلها تسير في طريق الكل فائز .

⇐ اقترح بعض التغيير في المواصفات أو في التغليف أو طريقة التسليم ، وراقب إن كانت مثل هذه التغييرات تحظى بقبول من الطرف الآخر وتدفع المفاوضات بشكل إيجابي أم لا .

قد يكون قبولك لشكل من أشكال التحكيم حال حدوث أي خلاف أو نزاع في المستقبل إحدى الوسائل الجيدة لحمل الطرف الآخر على التغاضي عن بعض الاختلاف في وجهات النظر .

وحينما تقع السفينة في " الزنزانة " قد يكون الربان على دراية تامة بكيفية الخروج من المأزق ، ولكنه في بعض الأحيان يجب أن يسعى لتطبيق وسائل مختلفة لاختبار مدى فاعليتها ، فإن تعثرت المفاوضات فحاول أن تلجأ إلى وسائل مختلفة لترى أيها الأقدر على منحك أكبر قوة دفع ، وهذا يذكرني بقصة سمعتها منذ عدة سنوات عن فريق بناء الطرق في الهند الذي كان منهمكاً في حفر نفق ليمر عبر الجزء الجانبي من المرتفع ، وكان الأمر يبدو وكأنه عملية بدائية للغاية حيث كان هناك الآلاف من العمال المسلحين بالجرافات والمعاول ، والمدهش أنهم كانوا سينجزون هذا العمل بواسطة العمال فقط دون الاستعانة بأي شيء آخر .

فسارع أحد السائحين إلى الرجل الواقف في المقدمة وسأله : " بالله عليك أخبرني كيف ستنجزون هذا المشروع ؟ "

فأجابه الرجل : " الأمر في منتهى البساطة ؛ بما أن أنفخ في صفارتي سوف يقوم كل العاملين بالحفر عبر المرتفع كما أن لدينا مجموعة أخرى من العاملين في الجانب الآخر من المرتفع وقد أخبرناهم أن يشرعوا في الحفر عبر المرتفع في الاتجاه الذي نقف فيه ؛ فإن تقابل الطرفان عند منتصف الطريق فهذا يعني أننا قد حفرنا نفقاً واحداً أما إن لم يتقابلا فهذا يعني أنه سيصبح لدينا نفقان ".

إن معالجة الموقف المتعثر تشبه إلى حد كبير هذه القصة ، شيء ما سوف يحدث حينما تقوم بتغيير ديناميكية التفاوض بينما تسعى إلى كسب قوة للدفع .

تذكر هذه النقاط الأساسية

١. يجب أن تفرق بين الموقف المتأزم والموقف المتعثر والموقف المتفاقم . إن الموقف المتعثر يعنى أن الطرفان مازال لديهما رغبة فى التوصل إلى حل ولكنهما قد فقدا القدرة على إحراز تقدم فى المفاوضات .

٢. يحتم عليك الموقف المتعثر أن تعمد إلى تغيير ديناميكية التفاوض بتغيير أحد العناصر .

الفصل الثانى عشر

حيل وسط التفاوض :
كيف تتعامل مع الموقف المتفاقم ؟

عرضت فى الفصلين السابقين كيفية التعامل مع أول مستويين للمشاكل التى يمكن أن تطرأ أثناء التفاوض ألا وهى المشاكل الخاصة بالموقف المتأزم ، وتلك المتعلقة بالموقف المتعثر . فإن تخطت الأمور هذا الحد فهذا يعنى أن الموقف قد بات متفاقماً وهو ما أعرفه بأن " الطرفان قد شعرا بالإحباط من جراء العجز عن إحراز أى تقدم مما أفقدهما الرغبة فى مواصلة الحوار ".

إن الموقف المتفاقم نادر الحدوث ولكن إن حدث بالفعل ووقعت فى أحد هذه المواقف فليس أمامك إلا أن تستعين بطرف ثالث ليعمل كوسيط أو حكم . وكما سوف أشرح فى الفصلين ٣٤ و٣٥ فهناك فرق كبير بين الوسيط والحكم ، ففى حال التحكيم يتفق الطرفان قبل بدء التفاوض على أنهما سوف يلتزمان بقرار الحكم . فإن حدث على سبيل المثال إضراب لاتحاد من الاتحادات التى قد تضر بالمصلحة العامة مثل إضراب العاملين فى مجال النقل والمواصلات ، أو إضراب عمال النظافة فسوف تصر الحكومة الفيدرالية فى نهاية المطاف على تعيين حكماً يكون صاحب قرار منصف وملزم بالنسبة لكلا الطرفين . أما الوسيط فهو لا يملك هذه السلطة إنما هو مجرد شخص أُشرك فى المفاوضات لتسهيل إمكانية التوصل إلى حل ؛ أى أنه يعمل كحافز يحاول أن يوظف كل مهاراته لإيجاد حل يرضى الطرفين .

يرى المفاوض المبتدئ أن إشراك الوسيط فى المفاوضات يعد نيلاً من قدرته كمفاوض ويضعه فى صورة المفاوض الفاشل ، فتجده يخاطب نفسه قائلاً " لن

أطلب من مديرى مد يد العون لأنه سوف يعتقد حينئذ أننى مفاوض فاشل "، إن هذا بالضبط هو ما يدور فى عقله . أما المفاوض المحنك فهو يعلم تماماً أن هناك أسباب كثيرة تقتضى تدخل طرف ثالث لحسم المشكلة وأن هذا لا يعنى أنه مفاوض فاشل .

وقد يؤدى الحكم أو الوسيط بالفعل دوراً فعالاً إن تأكد الطرفان من حياديته الأمر الذى يتطلب منك أحياناً أن تذهب إلى أبعد مدى لإثبات حيادية الطرف الثالث . افترض مثلاً أنك أشركت مديرك حال تفاوضك مع أحد العملاء فإلى أى مدى ـ من وجهة نظرك أنت ـ يمكن لهذا العميل أن يفترض الحيادية فى المدير ؟ إن فرصة افتراض الحيادية فى هذه الحالة تنحصر بين لا شىء وصفر ؛ لذلك فسوف يتحتم على مديرك أن يفعل شيئاً لترسيخ هذا الشعور بالمحايدة عند الطرف الآخر . أما السبيل إلى ذلك فهو أن يسعى المدير إلى تقديم تنازل بسيط لصالح العميل فى وقت مبكر من لحظة تدخله للوساطة .

كأن يدخل مديرك ويتظاهر بأنه ليس لديه الخلفية الكافية عن المشكلة ـ حتى وإن لم يكن الأمر كذلك ـ ويقول : " حقيقة لم يكن لدى فرصة للاطلاع على هذا الأمر بالقدر الكافى فلماذا لا يقوم كل طرف بشرح موقفه ربما أمكننى أن أجد حلاً يرضى جميع الأطراف "، إن التعبير بهذه الطريقة يشكل أهمية كبرى فى هذا الموقف ؛ إذ أن الاستفسار عن موقف كلا الطرفين يوحى بأن المدير قد جاء ليتدخل فى الأمر دون أى أحكام مسبقة ، ولاحظ أيضاً تجنب المدير استخدام كلمة " نحن " حال الإشارة إلى شركته .

وينصت المدير بمنتهى الصبر لكلا الجانبين ثم يجب فى هذا الموقف أن يستدير نحوك ويقول: " هل ترى أنك كنت منصفاً بإصرارك على هذه النقطة ؟ ربما يمكنك التنازل قليلاً فيما يتعلق بالشروط (أو أى من التفاصيل الأخرى). هل يمكنك أن تسمح له بالسداد على مدى ٦٠ يوماً ، ولا تعتقد هنا أن مديرك قد أخفق فى مساندتك ، وإنما هو يحاول أن يضع نفسه فى موقف الوسيط المحايد أمام العميل .

لا تفترض أنه يجب عليك أن تتجنب ـ بأى ثمن ـ الوقوع فى المواقف المتأزمة أو المتعثرة أو المتفاقمة بل إن المفاوض المحنك يمكنه أن يستخدم هذه المواقف كأدوات ضغط على الطرف الآخر . ولكنك إن تهيأت معنوياً إلى استبعاد فكرة التورط فى

الموقف المتفاقم فهذا يعنى أنك سوف تتشبث بالأمر وأنك قد تنازلت عن أعتى نقاط الضغط التى تملكها كما سوف ترى فى الفصل ١٧

تذكر هذه النقاط الأساسية

١. إن السبيل الوحيد لإيجاد حل للموقف المتفاقم هو إشراك طرف ثالث .

٢. يعمل الطرف الثالث بصفته وسيط أو حكم ، أما الوسيط فهو يسهل خطوة التوصل إلى حل بينما يكون قرار الحكم ملزم بالنسبة للطرفين .

٣. لا تعتبر أن عملية إشراك طرف ثالث فى التفاوض تعنى إخفاقك فى حل المشكلة فهناك العديد من الأسباب التى قد تمكن الطرف الثالث من التوصل إلى حلول قد يعجز الطرفان عن بلوغها بدون تدخله .

٤. يجب أن ينظر الطرفان إلى الطرف الثالث باعتباره طرف حيادى فإن لم يكن هذا الطرف حيادياً فعليه أن يكتسب هذه الصفة بتقديم بعض التنازلات الصغيرة للطرف الآخر فور تدخله فى التفاوض .

٥. يجب أن تكون مستعداً لاحتمال مواجهة الموقف المتفاقم فلن يمكنك أن تبلغ كامل قوتك كمفاوض محنك إلا إن كان بالفعل لديك استعداد لترك المفاوضات ، أما رفضك لفكرة الموقف المتفاقم فهو يجعلك تتنازل عن نقطة ضغط فى منتهى القوة .

٦. يمكنك التعرف على المزيد من فنون التحكيم والوساطة بمراجعة الفصلين ٣٤ و ٣٥ .

الفصل الثالث عشر

حيل وسط التفاوض :

اطلب دائماً المقابل

إن حيلة المقايضة تقضى بأن تطلب المقابل فوراً إذا حملك الطرف الآخر على تقديم تنازل خلال المفاوضات ، وسوف تكتشف عند أول استخدام لهذه الحيلة أنها سوف تدر لك من المال ما يفوق مراراً الذى استثمرته فى هذا الكتاب ، وسوف تدر عليك آلافاً من الدولارات سنوياً . دعنا نطرح بعض وسائل تطبيق هذه الحيلة .

لنفترض أنك بصدد بيع بيتك فجاءك المشترى طالباً السماح له بنقل بعض الأثاث إلى جراج المنزل قبل إتمام الصفقة ببضعة أيام . وبرغم أنك لم تكن ترغب فى انتقال المشترى إلى المنزل قبل عقد الصفقة فإنك تجدها وسيلة مناسبة للضغط عليه عاطفياً لأنه فى هذه الحالة سيحاول أن يتجنب أية مشكلات عند إتمام الصفقة ، ولكننى أريدك أن تتذكر القاعدة ألا وهى أنه مهما كان التنازل بسيطاً يجب أن تطلب المقابل . يمكنك فى هذه الحالة أن تقول للمشترى " دعنى أطرح الأمر على الأسرة (الرجوع إلى السلطة الأعلى) لأرى مدى تقبلهم للفكرة ولكن اسمح لى أن أسألك : " إن أسديت لك هذه الخدمة فما الذى بوسعك أن تقدمه لى ؟ "

أو تصور أنك بائع للرافعات ، وأنك قمت بعقد صفقة كبيرة مع أحد مستودعات الأدوات الثقيلة وقد اتفقت على تسليم البضاعة فى ١٥ أغسطس أى قبل يوم افتتاح المتجر بثلاثين يوماً . ثم يأتيك مدير عمليات سلسلة المحلات قائلاً " إننا نسبق

الجدول الزمنى لبناء المتجر وكنا نفكر فى تقديم موعد الافتتاح حتى نتمكن من اللحاق بعطلة عيد العمال فهل بوسعك أن تقدم موعد تسليم الرافعات بحيث تصلنا البضاعة يوم الأربعاء المقبل ؟ " قد تروق لك الفكرة حتى أنك تقول فى نفسك : " هذا عظيم لماذا لا أتخلص من الرافعات بما أنها قابعة فى المخزن فى انتظار موعد التسليم ، إننى أفضل أن أشحنها وأحصل على المقابل مبكراً " . وبناءً على ذلك تجيب المدير قائلاً : " يمكننا أن نسلم الرافعات غداً إن شئت ". على الرغم من أنك كنت تميل فى البداية إلى إجابة المدير قائلاً : " حسناً " فمازلت أرغب فى أن تستخدم حيلة المقايضة ، أى أننى أريدك أن تقول بدلاً من ذلك : " لا أدرى - فى واقع الأمر - إن كان بوسعى أن أسلم الرافعات فى هذا الموعد ، يجب أن أراجع أولاً القسم المختص (لاحظ استخدام السلطة المشوشة هنا) وأعرف ما يمكنهم عمله فى هذا الصدد ، ولكن دعنى أسأل إن كان بوسعى أن أنجز هذه المهمة من أجلك فما الذى يمكنك أن تقدمه لنا ".

سوف تحدث إحدى الأمور الآتية إن طلبت المقابل : يمكنك أن تحصل على أحد هذه العروض وهو أن يعرض عليك المشترى رفع قيمة المقدم أو أن يشترى أثاثك القديم أو أن يمنح كلبك بيتاً ، أما مشترى الأدوات الثقيلة فربما يفكر فى نفسه قائلاً : " يا إلهى هل ثمة مشكلة فى الأمر . يمكننا أن نمنحهم حافزاً كى نحملهم على تقديم موعد الشحن "، ربما منحوك شيئاً ما كأن يحرروا لك شيكاً فى اليوم نفسه ، أو أن يعدوك بأنك أنت الذى سوف يتولى مهمة توريد الرافعات للمتجر الجديد الذى سوف يفتتح فى شيكاغو فى شهر ديسمبر .

إن مطالبتك بالمقابل من شأنه أن يعمل على رفع قيمة التنازل ، وتذكر أنك حال التفاوض يجب أن تحتفظ بكل أوراقك ولا تسعى للتخلى السهل عما تملكه فى يدك ، يجب أن تسعى دائماً للحصول على أعلى مقابل ، فربما تحتاج هذا المقابل فيما بعد . ففى مثال البيت : قد تكتشف وأنت تصطحب الأسرة فى جولة داخل المنزل أن هناك عطل فى أحد مفاتيح الإضاءة ؛ يمكنك حينئذ أن تقول للمشترى : " هل تعلم كم أزعجنا قبول الاحتفاظ بأثاث منزلك فى الجراج ؟ ولكننا فعلنا ذلك من أجلك وأنا الآن أريدك أن تتغاضى عن هذا العيب ". أما فى مثال الرافعات فقد تكون بحاجة فيما بعد أن تذهب إلى هناك قائلاً " هل تذكرون فى شهر أغسطس الماضى حينما كنتم بحاجة إلى تقديم موعد الشحن ؟ هل تعلمون كم كان الأمر شاقاً

بالنسبة لنا ، لقد كلفت القسم المتخصص حينئذ بتعديل جدول الشحن بالكامل ؛ لقد قمت بذلك من أجلكم والآن أنتم تؤخرون الدفع ، فيجب أن تحرروا لى شيكاً بالمبلغ اليوم ، أليس كذلك ؟ " حينما ترفع قيمة التنازل فإنك بذلك تتهيأ للمقايضة فيما بعد .

إن هذا الأسلوب يجنبك التعرض لعملية استنزاف ، ولعل هذا هو السبب الرئيسى فى وجوب استخدام هذه الحيلة . فإن أيقن الطرف الآخر أنه عند مطالبتك بإسداء أى خدمة فسوف تطالبه دائماً بالمقابل فسوف يمنعه ذلك من الرجوع إليك دائماً . لا يمكننى فى هذا الصدد أن أحصر كم المرات التى طالبنى فيها تلاميذى أثناء الندوات أو من خلال الاتصال بمكتبى ـ بإسداء خدمة من الخدمات وبما أننى كنت أعتقد أنه بوسعى أن أحكم على الأمور بشكل سديد فقد كنت أظن حينئذ أن الأمر لن يكلفني الكثير ، فلم أكن أمانع فى إسداء هذه الخدمات ، وكان الأمر فى البداية لا يتعدى بعض التنازلات الصغيرة ، وكنت أسعد بإشراكهم لى فى شئون أعمالهم الخاصة فكنت أجيبهم قائلاً " بالطبع يمكننا أن نتولى ذلك " ، ثم يعاودون الاتصال بى فى الأسبوع التالى لتقديم تنازل آخر صغير ؛ فأجيب قائلاً : " حسناً ، ربما أمكننى أن أقوم بذلك أيضاً ". وهكذا ومنذ ذلك الحين توالت الطلبات حتى أننى الآن أشعر أن الأمور قد أصبحت خانقة ". كان يجب على هذا الرجل أن يعى منذ البداية ـ منذ أن طلب منه الطرف الآخر تنازلاً بسيطاً ـ أنه يجب أن يحصل على المقابل : " إن كان بوسعنا أن ننجز هذا الأمر من أجلكم فما الذى يمكنكم أن تقدموه لنا ".

◆ ◆ ◆

شركة Fortune 50 استوعبت الدرس

لقد توليت فى إحدى المرات مهمة تدريب ٥٠ من رجال المبيعات فى إحدى شركات Fortune 50 حيث تمتلك هذه الشركة قسماً رئيسياً للحسابات يتولى مهمة التفاوض فى الحسابات الضخمة التى تخص كبار العملاء ، وكان من بين الحضور أحد رجال المبيعات الذى كان قد عقد لتوه صفقة تقدر بـ ٤٣ مليون دولار لأحد مُصنعي الطائرات (هذا لا يعتبر رقماً

قياسياً ؛ فحينما كنت أدرب أناساً فى المراكز الرئيسية لكبرى شركات الكمبيوتر ؛ كان أحد رجال المبيعات الحاضرين قد عقد صفقة بـ ٣ مليارات دولار وكان يدون بعض الملاحظات أثناء الندوة !)

ولقد كان لهذا القسم الرئيسى نائب للرئيس ، فوجدت الرجل يأتينى فيما بعد قائلاً : " هل تعلم يا روجر أن حديثك عن المقايضة كان أقيم درس تلقيته فى حياتى من خلال الندوات ، لقد دأبت على حضور الندوات حتى أننى كنت أعتقد أنه لم يعد هناك ثمة جديد ، ولكننى لم أدرك أبداً كم كان خطأ فادحاً أن تقدم تنازلاً دون طلب المقابل . إن هذا المبدأ سوف يوفر لنا مئات الألوف من الدولارات " .

◆ ◆ ◆

طبِّق هذه الحيل بالطريقة التى شرحتها لك ؛ إذ أن تغيير كلمة واحدة قد يكون من شأنه أن يأتى بنتيجة عكسية . إنك ـ على سبيل المثال ـ إن غيرت فى صيغة هذه العبارة : " إن أمكننا أن نؤدى هذه الخدمة من أجلكم فما الذى يمكنكم أن تقدموه لنا " وقلت بدلاً من ذلك : " إن قمنا بذلك من أجلكم فيجب أن تقوموا بذلك فى المقابل ". إن العبارة الأخيرة هى عبارة مواجهة وهذا يعنى أنك قد اتخذت موقفاً مواجهاً فى مرحلة دقيقة جداً من مراحل المفاوضات ، وهو حال وقوع الطرف الآخر تحت ضغط ، ومطالبته إياك بأن تسدى له خدمة . لا تفعل ذلك لأنه قد يفجر المفاوضات فى وجهك ، وقد تحرص فى هذه الحالة على طلب تنازل بعينه معتقداً أنك سوف تحصل على المزيد بهذه الطريقة . ولكننى لا أوفقك إذ أنى أعتقد أنك سوف تحقق المزيد إن تركت للطرف الآخر حرية اختيار المقابل الذى سيقدمه لك .

◆ ◆ ◆

لا تطلب شيئاً بعينه

لقد أخبرنى جاك ويلسون الذى كان يقوم بإنتاج أشرطة الفيديو الخاصة بتدريباتى بأنه بعد أن تعلم منى هذه الحيلة استطاع أن يوفر العديد من آلاف الدولارات ، ففي إحدى المرات اتصل به استوديو تلفزيونى وطلب

منه إرسال أحد المصورين المتعاقدين معه كي يحل محل أحد مصوريهم الذي تغيب بسبب مرضه ، وفي مثل هذه المواقف إعتاد جاك أن يجيبهم قائلاً " لا مشكلة " وكان يأخذ الأمر على محمل المجاملة أما في هذه المرة فقد جاء رد جاك مختلفاً فأجابهم قائلاً : " إن تمكنت من إسداء هذه الخدمة لكم فما الذي ستقدمونه لي ؟ " ففاجئوه بالرد قائلين : " حينما تستخدم الاستوديو الخاص بنا في المرة القادمة سوف نتغاضى عن قيمة الوقت الإضافي ".

لقد تنازلوا لجاك عن بضعة آلاف من الدولارات مقابل خدمة لم يَدُر بخلده مطلقاً أن يطلب لها مقابل في الماضي نظراً لجهله بهذه الحيلة

◆ ◆ ◆

ولكنك قد تجد الطرف الآخر يجيبك حينما تسأل عن المقابل قائلاً : " لن نقدم شيئاً " أو " يجب أن تسعى إلى مواصلة العمل معنا هذا هو ما سوف تحصل عليه ". حسناً يبدو الأمر جيداً لأنه كان بوسعك أن تحقق مكاسب بسؤالك ، ولكنك لم تخسر شيئاً في هذه الحالة . ولكن إن لزم الأمر يمكنك أن تجيبهم قائلاً : " لا يمكنني أن أحمل العاملين على التعجيل بالشحن بدون مقابل ، يجب أن تدفعوا مقابلاً للشحن المبكر " أو ربما يمكنك أن تطلب منهم تقديم موعد السداد .

تذكر هذه النقاط الأساسية

١. حينما يطلب منك الطرف الآخر تنازلاً بسيطاً أطلب دائماً المقابل .

٢. استخدم هذه الصيغة " إن تمكننا من إنجاز هذه المهمة من أجلكم فما الذي يمكن أن تقدموه لنا " ، قد تحصل على شيء في المقابل . كما أن هذا يعمل على رفع قيمة التنازل مما سوف يتيح لك فرصة المقايضة فيما بعد ، أما أهم ما في الأمر هو أنه يوقف عملية الاستنزاف ، لكن لا تستخدم صيغة مختلفة ولا تطلب مقابلاً بعينه لأن هذا يجعلك شديد المواجهة .

الفصل الرابع عشر

حيل نهاية التفاوض :
الفتى الطيب والفتى الشرير

إن حيلة الفتى الطيب والفتى الشرير هي إحدى حيل التفاوض الشهيرة ، وقد صورها تشارلز ديكنز في المشهد الأول من قصته " الآمال العظيمة " حينما كان بطل القصة الصغير بيب في المقابر ثم خرج عليه رجل ضخم مرعب ، وكان هذا الرجل متهماً ، وكانت قدماه مقيدتين بالسلاسل ، ثم طلب الرجل من بيب أن يأتي له بغذاء ومبرد من المدينة حتى يمكنه التخلص من القيود ، ووقع المتهم في حيرة من أمره حيث إنه كان يريد أن يخيف بيب كي يجبره على إنجاز ما طلبه منه ، ولكنه في نفس الوقت كان لا يرغب في أن يضغط عليه بشدة حتى لا يتسمر الفتى في مكانه من الرعب ، أو يهرع إلى البلدة لإبلاغ الشرطة بأمره .

لذلك لجأ المتهم إلى حيلة الفتى الطيب والفتى الشرير ، وبعيداً عن صيغة النص الأدبي بالتحديد فقد قال المتهم : " أريد أن أخبرك يا بيب أنني أحبك وأنني لن أتعرض لك بالأذى ، ولكن يجب أن أحذرك من أن لي صديقاً مختبىء هنا في الضباب ، وهو شخص عنيف وأنا الوحيد القادر على السيطرة عليه . فإن لم أتمكن من التحرر من هذه القيود وإن لم تساعدني فسوف يلاحقك ، لذلك يجب أن تساعدني ، هل تفهم ما أقول ؟ " إن استخدام حيلة الفتى الطيب والفتى الشرير هي إحدى الوسائل الفعالة في الضغط على الآخرين مع تجنب المواجهة .

لقد شاهدتم بالطبع هذه الحيلة في الأفلام البوليسية القديمة ، حيث يقود الضابط أحد المتهمين إلى قسم الشرطة لاستجوابه وهنا يظهر المحقق الأول في صورة رجل جامد وعنيف وشرس يسعى لتهديد المتهم بكل الطرق ويتوعده بكل ألوان العذاب إن لم يتعاون معهم ، ثم يخرج الرجل بصورة غامضة لتلقى مكالمة تليفونية ليحل محله المحقق الثانى المكلف بتولى أمر المتهم إلى أن يعود المحقق الأول ويبدو الرجل كأحن وألطف ما يكون ، يجلس المحقق ويصادق السجين ويعطيه سيجارة قائلاً : " اسمعنى يا فتى ؛ إن الصورة ليست قاتمة كما تبدو ، هل تعلم أننى أتفهمك ، وأنا أعلم كل ما يدور فى هذا المكان . فلماذا لا تدعنى أساعدك إذاً ؟ " إنها محاولة جادة للإيحاء للمتهم بأن الفتى الطيب فى صفه بينما واقع الأمر بالطبع ليس كذلك .

ثم يظهر الفتى الطيب ليتم الصفقة عند النقطة التى يطلق عليها رجال المبيعات النقطة الثانوية لعقد الصفقة ، يأتى الفتى الطيب ليقول للمتهم : " إن كل ما يسعى المحققون وراءه هو المكان الذى خبأت فيه المسدس " أو " أين خبأت الجثة ؟ "

إن البدء بإحدى النقاط الفرعية ثم استكمال الأمر من عند هذه النقطة يعد إحدى الوسائل الفعالة ؛ أليس كذلك ؟ بمعنى أن يسألك رجل المبيعات قائلاً : " إن كنت بصدد شراء هذه السيارة فما اللون الذى تفضله هل هو الأزرق أم الرمادى ؟ " ، " هل تفضل الفرش المصنوع من الفنيل أم المصنوع من الجلد ؟ " إن سمسار العقارات المحنك يقول : " إذا قمت بالفعل بشراء هذا المنزل فكيف سوف تقوم بتأسيس غرفة المعيشة ؟ " أو " أى من غرف النوم هذه سوف تختارها لتكون غرفة المولود الجديد ؟ " إن مثل هذه القرارات البسيطة هى التى تقود إلى القرارات الكبيرة .

◆ ◆ ◆

الديكتاتور يطبق حيلة الفتى الطيب والفتى الشرير

يحكى سفير الولايات المتحدة السابق فى الأمم المتحدة بيل ريتشاردسون هذه القصة عن حاكم هاييتى الجنرال سيدراس الذى كان يلجأ إلى حيلة الفتى الطيب والفتى شرير فيقول بيل ريتشاردسون : " أما الجنرال سيدراس فقد كنت أعلم أنه كان يقوم بدور الفتى الطيب بينما كان يقوم

أحد كبار الجنرالات وهو فيليب بيامبى بدور الفتى الشرير ولذلك فقد كنت قد أعددت نفسى للقاءه بناء على هذا الأساس ، وأثناء اللقاء هب الجنرال بيامبى واقفاً وصرخ قائلاً : " أنا لا أقبل أن تصفنى حكومة الولايات المتحدة بالسفاح ......أنا لست سفاحاً " . ثم استطرد ريتشاردسون قائلاً : " أذكر أننى التفت إلى سيدراس بينما كان بيامبى مازال يتحدث وقلت له " أعتقد أننى لا أروق كثيراً لهذا الرجل " ، فغرق سيدراس فى موجة من الضحك وقال : " حسناً يا بيامبى ، اجلس الآن "

◆ ◆ ◆

إن الآخرين يعمدون إلى تطبيق هذه الحيلة معك إلى حد يفوق تصورك ، راقب الأمور فى أى وقت وستجد نفسك تتعامل مع شخصين ، سوف تقابل بهذه الحيلة دائماً فى صورة أو أخرى . افترض على سبيل المثال : أنك قد أعددت خطة للتأمين الصحى لإحدى الشركات ، وأنك قد حددت موعداً للقاء نائب رئيس الموارد البشرية لإحدى الشركات التى تقوم بتصنيع جزازات الحشائش ، وذهبت فى الموعد ، فقادك السكرتير إلى مكان اللقاء مع نائب الرئيس حيث تفاجأ بوجود الرئيس الذى كان يرغب فى سماع العرض .

وهذا يعنى أنها مفاوضات شخص واحد مقابل اثنين (وهذا ليس جيداً) ولكنك تبدأ فى طرح العرض ، ويبدو كل شيء على ما يرام ، وتشعر أن أمامك فرصة كبيرة لإتمام الصفقة إلى أن تبدو علامات الغضب على وجه الرئيس فيقول للنائب: " أرى أن العرض ليس جاداً وأنا لدى مهام أخرى يجب أن أنجزها الآن "، ثم يترك الغرفة ثائراً . قد تهاب الأمر إن كنت مفاوضاً مبتدئاً . ثم يقول نائب المدير : " هكذا يبدو الرئيس فى بعض الأحيان ، ولكننى أعجبت حقاً بالخطة التى عرضتها ، وأعتقد أنه مازال بوسعنا إتمام الصفقة ".

فإن أبديت شيئاً من المرونة فيما يخص السعر ، فأنا أعتقد أن هناك فرصة لإنهاء الأمر . لماذا لا تدعنى أحاول أن أعمل على إقناع الرئيس ؟ " فإن لم تكن تدرك فى هذه الحالة ما يجرى من حولك فسوف تجيب النائب على الفور قائلاً :" ما العرض الذى تظن أن الرئيس سوف يوافق عليه ؟ " ولن يمضى وقت طويل إلا وتجد نائب الرئيس يبدو وكأنه يتفاوض لصالحك بينما يعد هذا مخالفاً لحقيقة الأمر

هل أبدو مبالغاً فى الأمر ؟ دعنى أذكرك ، ألم يحدث فى إحدى المرات أن سألت الشخص القائم على بيع السيارة قائلاً : " ما الشروط التى تعتقد أن بوسع مدير المبيعات قبولها ". إنك هنا تخاطبه كما لو كان يعمل لصالحك ، وليس لصالح الشركة التي يعمل بها . ألم يحدث لنا جميعاً أثناء البحث عن العقار الذى نرغب فى شرائه أن قلنا للسمسار بعد أن ساعدنا فى العثور على العقار المنشود :" ما السعر الذى تعتقد أن البائع سوف يوافق عليه ؟ " دعنى أطرح عليك سؤالاً " لمصلحة من يعمل هذا الوسيط ؟ من الذى يدفع له أجره ؟ ليس أنت ؛ أليس كذلك ؟ " إنه يعمل لصالح البائع ولكنه استطاع أن يلعب بنجاح دور الفتى الطيب والفتى الشرير . إحذر مثل هذه الأمور فأنت تتعرض لها بشكل مستمر . فحينما كنت مديراً لشركة عقارات كبرى فى كاليفورنيا ؛ كان أحد فروعنا يُمنى بخسارة مستمرة ، وكان هذا الفرع قد افتتح منذ قرابة عام ، ولكننا كنا قد حررنا عقداً لاستئجار المكتب لمدة ثلاث أعوام ؛ مما كان يحتم علينا أن نواصل المحاولة لمدة عامين ، وعلى الرغم من محاولاتى المستميتة فى إيجاد حل فقد فشلت فى تحقيق زيادة فى العائد أو فى الحد من حجم المصروفات داخل هذا المكتب . وكانت المشكلة الكبرى تكمن فى قيمة الإيجار وهو ١,٧٠٠ دولاراً شهرياً وقد كانت هذه القيمة تلتهم الأرباح .

ولقد قمت بالاتصال بمالك العقار وشرحت له المشكلة وحاولت أن أقنعه بخفض الإيجار إلى ١,٤٠٠ دولار بحيث يمكننا أن نحقق شيئا من الربح . فأجابنى قائلاً : "مازال أمامك عامين كما هو منصوص عليه فى العقد ويجب أن تتقبل الأمر الواقع " . ولقد استنفدت مع الرجل كل الحيل التى كنت أعرفها ولكن أياً منها لم يفلح فى إقناعه عن العدول عن رأيه ، وبدا لى أننى يجب أن أستسلم للأمر الواقع .

ثم عمدت فى النهاية إلى محاولة استخدام حيلة الفتى الطيب والفتى الشرير بالإضافة إلى استخدام عامل الوقت كوسيلة للضغط . وبعد انقضاء بضعة أسابيع اتصلت بالمالك فى الخامسة مساءاً قائلاً : " لقد حدثت مشكلة بشأن الإيجار ، ولكننى أريدك أن تثق فى أننى أتفهم موقفك وأوافق عليه . لقد قمنا بالفعل بالتوقيع على عقد لمدة ثلاث سنوات وبقى أمامنا عامان ويجب أن نلتزم من جانبنا بتسديد القيمة المنصوص عليها فى العقد ولكن هناك مشكلة وهى أن مجلس الإدارة سوف يجتمع بعد نصف ساعة وسوف يسألنى إن كنت على استعداد لأن تخفض قيمة

الإيجار إلى ١,٤٠٠ دولار . فإن أخبرتهم بأنك قد رفضت فسوف يطلبون منى أن أغلق المكتب ."

فأجابنى المالك معترضاً " سوف أقاضيكم إذاً "

فقلت : " أعلم ذلك إننى أوافقك الرأى تماماً ؛ فأنت على حق ولكن المشكلة هى أننى يجب أن أقنع مجلس الإدارة ، لأنك إن هددتهم بلجوئك إلى القضاء فسوف يجيبوننى قائلين : " دعه يقاضينا ؛ نحن فى لوس أنجلوس وسوف تستغرق القضية عامين إلى أن تصل إلى المحكمة "

لقد جاءت إجابته لتظهر مدى فاعلية حيلة الفتى الطيب والفتى الشرير إذ قال : " وما الذى يمكنك أن تفعله من أجلى أثناء إجتماع مجلس الإدارة ؟ بوسعى أن أقبل اقتسام الفارق وأن أقبل بتخفيض الإيجار إلى ١,٥٥٠ دولار فإن لم يوافقوا على هذا السعر يمكننى أن أقبل بـ ١,٥٠٠ دولار " لقد فعلت الحيلة فعلتها حتى أن المالك طلب منى أن أتفاوض من أجله مع مجلس إدارة الشركة التى أعمل بها .

أرأيت كيف يمكن أن تكون فعالاً بالعمل على وضع الضغوط على الطرف الآخر بدون اللجوء إلى أية مواجهات ؟ ما الذى كان يمكن أن يحدث إن قلت للمالك : " هيا قاضينا سوف تنتظر عامين إلى أن تصل إلى المحكمة " كان الأمر سيغضبه إلى الحد الذى كان سيدفعنا إلى قضاء عامين متتاليين فى التخاطب من خلال المحامين . لقد استطعت أن أضعه تحت وطأة الضغوط دون أن أغضبه .

العديد من الحيل المقابلة لحيلة الفتى الطيب والفتى الشرير

أول حيلة مقابلة هى كشف الحيلة نفسها . فعلى الرغم من أن هناك طرق أخرى لمواجهة المشكلة فإن هذه الطريقة قد أثبتت قدراً كبيراً من الفاعلية حتى أنك لن تكون بحاجة إلى تعلم سواها . إن حيلة الفتى الطيب والفتى الشرير هى إحدى الحيل الشهيرة وهى تضع الشخص فى موقف محرج حينما يصرح الطرف الأخر باكتشافها . حينما تلاحظ أن الطرف الآخر قد عمد إلى استخدام هذه الحيلة ؛ ابتسم وقل : " هدئ من روعك ؟ هل ستستخدم حيلة الفتى الطيب والفتى الشرير معى ؟ هيا اجلس ودعنا نتدبر الأمر " . سوف يدفع الإحراج الطرف الآخر فى هذه الحالة إلى الانسحاب من الدور .

يمكنك أيضاً أن تبادر باستخدام الحيلة ذاتها وتُظهر فتاك الشرير ، أخبر الطرف الآخر بأنك تود أن تستجيب لمطالبهم ، ولكن المكتب الرئيسى لن يسمح بذلك فهو مصر على التمسك بشروطه ، يمكنك دائماً أن تخلق لهم شخصية الفتى الشرير على سبيل التصور وقد تؤتى الحيلة ثمارها فى هذه الحالة أكثر مما لو كان الفتى الشرير موجوداً بالفعل أثناء التفاوض .

يمكنك أن تتخطى المفاوض إلى الرئيس . يمكنك على سبيل المثال حال تعاملك مع البائع ورئيسه فى أحد محال التوزيع أن تستدعى صاحب المحل وتقول له " لقد عمد موظفيك إلى استخدام حيلة الفتى الطيب والفتى الشرير معى فهل توافق على ذلك ؟ (يجب أن تكون فى منتهى الحرص وأنت تتخطى المفاوض حيث يمكن أن تنهار الاستراتيجية المتبعة بسهولة وتنقلب الأمور فوق رأسك من جراء ما تسببت فيه من مشاعر عدائية .)

كما يحدث أحياناً أن يتسبب الفتى الشرير فى إحراج شركته من جراء شدة وقاحته مما يدفعهم فى نهاية المطاف إلى مطالبته بالتوقف .

يمكنك أن تقابل حيلة الفتى الطيب والفتى الشرير بأن تجيب الفتى الطيب قائلاً : " إنى أفهم ما يجرى هنا فمن الآن وصاعداً سوف أحتكم إليك فى كل ما يتفوه به الفتى الشرير ." وهذا يعنى أن المفاوضات أصبحت تضم اثنين من الأشرار مما يعمل على تشتيت الحيلة . وأحياناً يكون كشف الحيلة والتعرف على الدور الذى يؤديه كل شخص دون الإفصاح بذلك كفيل بوضع حد للحيلة دون الحاجة إلى المجاهرة بذلك .

أما إن ظهر الطرف الآخر بصحبة محامى أو حكم وقد تبين لك من الوهلة الأولى أنه جاء ليؤدى دور الفتى الشرير ، فى هذه الحالة لا تضيع وقتاً وقم بتضييع هذه الفرصة على الفور قائلاً : " أنا واثق أنك جئت لتلعب دور الفتى الشرير ولكن دعنا نتجنب هذه الحيلة فأنا شديد الحرص ـ تماماً مثلك ـ على إيجاد حل لهذا الموقف فلماذا لا نسعى لكى يحصل كل منا على ما يسعى إليه ؛ أليس ذلك منصفاً ؟ " وإن هذا الرد سيعمل بحق على شل حركة الجانب الآخر .

إن هذه الحيلة تتسم بالفاعلية الشديدة حتى عندما يدرك جميع الأطراف حقيقة ما يجرى ، حتى أن الرئيسين الأمريكيين جيمى كارتر وريجان استطاعا أن يسترجعا الرهائن الأمريكية من إيران بواسطة اللجوء إلى هذه الحيلة . لقد كشف

الجانب الإيراني الحيلة بالطبع ولكنه أذعن لها حتى يتجنب تهديدات ريجان . وهذا يعني أن الحيلة قادرة على أن تؤتي بثمارها حتى حال كشفها من قبل الطرف الآخر .

◆ ◆ ◆

إطلاق سراح الرهائن باستخدام حيلة الفتى الطيب والفتى الشرير

في نوفمبر عام ١٩٨٠ أخرجت الانتخابات الرئيس كارتر من السلطة الرئاسية بينما كان الإيرانيون ما زالوا يحتجزون بعض موظفي الخارجية الأمريكية في سفارتنا في طهران ، وقد كان كارتر شديد الحرص على تحرير هؤلاء الرهائن قبل خروجه من البيت الأبيض حتى لا يرجع الفضل في هذا الأمر إلى ريجان . لذلك شرع كارتر في تطبيق حيلة الفتى الطيب والفتى الشرير مع آية الله فقال له : " إن كنت مكانك لسعيت لإنهاء هذا الأمر معي ، لا تعرض نفسك لخطر التعامل مع الفريق الجديد الذي سوف يحل محلي في يناير المقبل . يا إلهي أرأيت هذه الزمرة ؟ الرئيس ممثل رعاة بقر قديم ونائب الرئيس هو رئيس المخابرات الأمريكية السابق أما وزير الخارجية فهو ألكسندر هيج ؛ إنهم أشد جنوناً من الإنجليز أنفسهم حتى أنه لا يمكنني توقع رد فعلهم حيال هذه القضية ".

ثم جاء دور ريجان فقال : " إن كنت مكانك لسعيت إلى التوصل إلى حل مع كارتر فهو رجل لطيف . وأنا على ثقة من أن موقفي حينما أصل إلى البيت الأبيض حيال هذه القضية لن يعجبك ". وهذا ما حدث بالفعل إذ حررت الرهائن صبيحة أول يوم لدخول ريجان إلى البيت الأبيض .

◆ ◆ ◆

وفي عام ١٩٩٤ ؛ استدعى جيمي كارتر ثانية كي يقوم بدور الفتى الطيب حينما ذهب بصحبة كولين باول إلى هاييتي كي يحمل الجنرال سيدراس على التنازل عن السلطة دون قتال . فبينما كان باول يشير إلى القوة العسكرية المسلطة على سيدراس

كان كارتر يواسى الزعيم حتى أنه اقترح عليه أن يأتى للإقامة فى بلينس فى جورجيا ويدرس فى فصول يوم الأحد حينما تنتهى الأزمة .

تذكر هذه النقاط الأساسية

١. إن حيلة الفتى الطيب والفتى الشرير تستخدم بشكل قد يفوق تصورك . فاحذر هذه الحيلة حينما تكون بصدد التعامل مع شخصين أو أكثر . لأنها وسيلة فعالة للضغط على الجانب الآخر دون الحاجة إلى خلق مواجهة . واجه الحيلة بالتعرف عليها وكشفها إذ أنها تكتيك مشهور حتى أنها تحرج الطرف الآخر وتجبره على التوقف حال كشفها .

٢. لا تقلق حينما يكتشف الطرف الآخر أنك تستخدم هذه الحيلة فقد يبقى التكتيك فعالاً حتى حال اكتشافه . وحينما تكون أحد المفاوضين المحنكين فسوف تشعر بمزيد من المتعة حال تفاوضك مع أناس على دراية بكل أنواع الحيل . إن ذلك شعورك عندما تقوم بلعب مباراة شطرنج مع شخص يعادلك فى مستوى الكفاءة وليس مع من هو دونك من حيث المستوى .

الفصل الخامس عشر

حيل نهاية التفاوض :

الاقتناص

يدرك المفاوض المحنك أنه يستطيع أن يحصل على بعض الامتيازات حتى بعد الاتفاق على كل الأمور باستخدام حيلة الاقتناص ، بل يمكنه أيضاً أن يحمل الطرف الآخر على قبول بعض الأشياء التى كان قد رفضها مسبقاً . يدرك القائمون على بيع السيارات هذه الحيلة ، أليس كذلك ؟ يعلم القائم على بيع السيارة تماماً أنه إن تمكن من الإيقاع بك فإنه قد تمكن بذلك من تهيئتك تهيئة نفسية سوف تدفعك إلى الإصرار على شراء سيارة . فهو يدرك أنه يجب أن يسعى أولاً إلى دفعك إلى الحد الذى يجعلك تفكر فى أنك قررت أن تشترى سيارة وسوف تشتريها من هذا المكان . حتى إن تطلب الأمر أن تتغاضى عن نوع السيارة وطرازها ، وحتى إن كان الطراز قديماً ولا يعود على البائع إلا بالقليل من الربح حيث سيسعى البائع فى هذه الحالة إلى مضاعفة هذا الربح باقتيادك إلى غرفة مغلقة واحتساب بعض النفقات الإضافية التى من شأنها أن تزيد من أرباح السيارة .

إن مبدأ الاقتناص يعنى أنه بإمكانك أن تكسب مزيداً من الامتيازات بطريقة أسهل فى وقت متأخر أثناء التفاوض . يتسم الأطفال فى هذا الصدد بمهارة فائقة ؛ فأنت تعرف تماماً إن كان لديك ابناً فى سن المراهقة أنه ليس بحاجة على الإطلاق لتلقى محاضرات فى التفاوض ، إنها مهارة طبيعية يكتسبونها بالسليقة حتى

يمكنهم التعايش مع آبائهم وتحقيق مآربهم طوال فترة تربيتهم ، وهذا يعنى أنهم بطبعهم مفاوضون محنكون ، وهذا لا يرجع إلى أنهم يدرسون فنون التفاوض فى المدرسة وإنما لأن التفاوض هو سبيلهم الوحيد للحصول على كل ما يسعون وراءه فى هذه السن .

◆ ◆ ◆

كيف يسعى الأطفال لاقتناص ما يسعون للحصول عليه

حينما تخرجت ابنتى " جوليا " من المدرسة الثانوية كانت تسعى للحصول على مكافأة تخرج كبيرة منى وكان لديها ثلاث مطالب خفية : أولاً كانت تريد أن تقضى خمسة أسابيع فى رحلة إلى أوروبا ، أما الأمر الثانى فكانت تسعى للحصول على ١٢٠٠ دولار كنفقات ، أما الأمر الثالث فهو أنها كانت تريد أن تشترى مجموعة من حقائب السفر الجديدة .

ولقد كانت " جوليا " من الذكاء بحيث أنها لم تبدأ بعرض مطالبها الثلاثة دفعة واحدة ، لقد كانت " جوليا " مفاوضة جيدة بحيث تمكنت من إقناعي أولاً بالموافقة على سفرها ثم بعد انقضاء بضعة أسابيع قدمت لى طلباً مكتوباً بالنفقات المطلوبة أثناء الرحلة ، وقيمتها ١٢٠٠ دولار وحملتنى أيضاً على الموافقة . (سوف أشرح فيما بعد أهمية الطلبات المكتوبة فى الفصل ٣١) ثم جاءتنى فى اللحظة الأخيرة قائلة " أبى ، لن تدعنى أذهب إلى أوروبا بهذه الحقائب القديمة ؟ سوف يشترى كل أصدقائى حقائب جديدة " ، فتمكنت من انتزاع موافقتى على هذا المطلب أيضاً، أما إن كانت قد عرضت كل مطالبها فى آن واحد ؛ كنت سأسعى للتفاوض معها فى شأن الحقائب و النفقات .

◆ ◆ ◆

إن ما يحدث هنا هو أن عقل الإنسان يسعى دائماً لتدعيم ما اتخذه لتوه من قرارات ، إن المفاوض المحنك يعى هذه الحقيقة ، ويعرف كيف يستخدمها لحمل

الطرف الآخر على قبول شيء لم يكن ليوافق عليه في المراحل المبكرة من المفاوضات .

لماذا يعتبر الاقتناص أحد الأساليب الأكثر فاعلية ؟ ولاكتشاف سر فاعلية هذا الأسلوب قام اثنان من علماء النفس بإجراء دراسة مستفيضة في إحدى حلبات السباق في كندا . إذ قاما بدراسة توجهات الأفراد قبل اجراء المراهنات مباشرة ثم بعدها مباشرة ، وخلصا إلى أن الشخص قبل اختيار الرهان يكون متوتراً ومتردداً وقلقاً حيال ما سوف يتخذه من قرار (قارن هذه الصورة بصورة أى شخص تسعى للتفاوض معه إذ قد تكون شخصاً مجهولاً بالنسبة للطرف الآخر أو قد تكون شركتك غير معروفة بالنسبة له كما أن هذا الطرف يجهل في هذا الموقف تماماً ما يمكن أن تؤول إليه الأمور والنتيجة هي أنه يشعر بالتوتر والتردد والقلق) .

أما في حلبة السباق فقد خلص الباحثان إلى أن الشخص بمجرد أن يصل إلى قرار نهائي ويتخير الرهان يتبدل حاله فجأة ويشعر بأنه قد أحسن صنعا باتخاذ هذا القرار إلى الحد الذي يدفعه ربما إلى السعي لمضاعفة الرهان قبل بدء السباق ، وخلاصة الأمر أن عقل المراهن يكون في حالة من التأرجح إلى أن يصل إلى قرار . لذا يشعر الإنسان وكأنه يصارع شيئاً ما بداخله قبل اتخاذ القرار بينما يعمد على دعم هذا القرار فور اتخاذه .

راقب المقامرين على موائد لعبة القمار في مدينة أتلانتيك أو مدينة فيجاس ، حيث يقوم المقامرون بوضع الرهان ويقوم مدير اللعب بإدارة الكرة حيث يقوم المقامرون في الثانية الأخيرة بدفع المزيد من المراهنات . إن العقل يعمل دائماً على دعم القرارات التي اتخذها الإنسان .

وكنت قد ألقيت محاضرة في اجتماع في فيلادلفيا حيث وصلت قيمة ورقة اليانصيب إلى ٥٠ مليون دولار وكان كل الحضور يحملون تذاكر . ولأوضح كيف يعمل العقل الإنساني في مثل هذا الموقف لدعم ما اتخذ من قرارات ؛ فقد حاولت أن أشترى إحدى هذه التذاكر من أحد الحاضرين فهل تظن أنه وافق على بيع ورقة واحدة ؟ لا لم يوافق حتى وإن كنت عرضت عليه بيعها بثمن يفوق ٥٠ مرة قيمة شراء الورقة ، أنا على ثقة من أنه كان قبل شراء التذكرة متوتراً وقلقاً بشأن المراهنة على ١٠٠ مليون دولار دفعة واحدة .

ولكنه بما أن اتخذ القرار يرفض تغيير موقفه لأن عقله يعمل فى هذه الحالة على دعم ما اتخذه هو من قرارات . لذلك تذكر أن أحد مبادئ التفاوض القوى هو ألا تسعى بالضرورة إلى عرض كل مطالبك دفعة واحدة فى مرحلة مبكرة ، بل يجب أن تنتظر إلى أن تصل إلى اتفاق بشأن بعض نقاط التفاوض ثم تعود وتقتنص المزيد من المكاسب .

يمكننا أن نصور عملية التفاوض القوى على أنك تسعى لدفع كرة مطاطية تفوقك فى الحجم إلى قمة المرتفع ، أنت تعانى بالفعل من أجل إنجاز هذه المهمة . إن قمة المرتفع تساوى التوصل إلى الاتفاق الأول فى المفاوضات ، وبما أن تصل إلى هذه النقطة سوف تندفع الكرة بسهولة فى الجانب الآخر من المرتفع . هذا لأن الإنسان يشعر أن معنوياته قد ارتفعت بعد أن يصل إلى اتفاق مبدئى فهو يشعر بنوع من الارتياح ويشعر بأنه قد تخلص من التوتر والضغط الذى كان يعانى منه ، وبذلك يسعى عقله لدعم ما اتخذه من قرارات ولهذا يكون الشخص مهيأً لتقبل بعض المقترحات الإضافية ، لذلك يجب أن تسعى لعمل " محاولة ثانية " مع الطرف الآخر بعدما تتوصل معه إلى شكل من أشكل الإتفاق .

◆ ◆ ◆

" فينيس لومباردى " والمحاولة الثانية

كان فينيس لومباردى يعشق الحديث عن المحاولة الثانية ، فكان يعرض على لاعبيه بعض مقتطفات من الأفلام التى يسعى فيها المتلقى إلى الإمساك بالكرة ولكنها تسقط من بين أصابعه ، وبدلاً من أن ييأس اللاعب يقوم بالمحاولة الثانية فيطير ويمسك بالكرة قبل أن تسقط على الأرض ، كما أنه كان يفخر بتلك المقتطفات التى يكاد يتمكن فيها الدفاع من إسقاط اللاعب إلا أنه يتمكن من الفكاك ويركض حراً إلى أن يصيب الهدف ، وقد دأب لومباردى على قول إن الكل يقوم بعمل الجهد الأول أو المحاولة الأولى لأن السبب فى انضمامك إلى الفريق فى المقام الأول هو أنك تجيد اللعبة ، وتفعل كل ما يتوقعه منك المدرب على أرض الملعب ، وهذا هو ما يفعله

الجميع ، كما أن اللاعبين في الفريق الخصم يقومون بذلك أيضاً ، وهذا ما سوف يتمكن من أدائه كل من يرغب في أن يحل محلك في الفريق .

وكان لومباردى مغرماً بالإشارة إلى أن الفارق بين اللاعب الجيد واللاعب العظيم هو أن اللاعب العظيم يسعى دائماً لإنجاز المحاولة الثانية برغم إخفاقه في المحاولة الأولى . إن اكتفاء اللاعب بتنفيذ أوامر المدرب في الملعب لا يرقى إلى مستوى تطلع اللاعب العظيم فهو يسعى إلى الارتقاء عن هذا المستوى .

◆ ◆ ◆

دعنا ننقل صورة المحاولة الثانية إلى مجال الأعمال . إن كنت تعمل كموظف استقبال فيجب أن تدرك أن عملك لا يقتصر فقط على أداء الوظيفة وتنفيذ أوامر رئيسك فهذا بالضبط ما يتوقعه رئيسك من أى موظف يشغل وظيفتك ، ولكن يجب أن تقتنص الفرص لبذل مزيد من الجهد في المحاولة الثانية . ربما أمكنك أن تسعى لفترة أطول لمعالجة شكوى العميل وبذلك تمنعه من رفع شكواه إلى رئيسك .

أما إن كنت مهندساً معمارياً فيجب أن تدرك أنه لا يكفي أن تصنع تصميماً يحوز على رضا العميل فهذا هو ما يتوقعه العميل من أى مهندس معمارى . ولكن يجب أن تسعى لمعرفة المزيد عن العميل ، كما يجب أن تسعى لدراسته حتى يكون بإمكانك أن تقدم له تصميماً مذهلاً .

فإن كنت رجل مبيعات فيجب أن تعى أنك لم تكن لتشغل هذه الوظيفة في الشركة ، إن لم تكن تجيد كل الحيل البيعية وتسعى لتنفيذ كل ما تطلبه منك الشركة . ومع ذلك فإن كل رجال المبيعات يقومون بذلك ، أى أن رجل المبيعات الذى يعمل لصالح منافسك يؤدى نفس المهمة ولكن الفارق بين رجل المبيعات الجيد ورجل المبيعات العظيم هو أن الأخير يسعى دائماً إلى عمل محاولة ثانية حتى حينما يكون على ثقة من أن رئيسه في العمل سوف يربت على ظهره لتهدئته بعد فشله في إتمام الصفقة لأنه يعلم أنه قد بذل كل ما في وسعه . إن هذا لا يرضى غرور رجل المبيعات المتألق لذلك فهو يسعى دائماً إلى المحاولة الثانية .

لذلك يجب أن تسعى دائماً في نهاية المطاف إلى المحاولة الثانية . ربما كان من ضمن مسئولياتك كموظف استقبال أن تسعى لبيع عقود ذات ضمان طويل الأجل

على إحدى المعدات التى أحضرها أحد العملاء لإصلاحها ، يجب أن تمتلك الشجاعة الكافية لبذل المزيد من الجهد وعمل محاولة ثانية مع العميل قبل أن ينصرف . قد يكون بإمكانك أن تقول : " يا سيد جونز لماذا لا تلقى نظرة ثانية على هذا الضمان الممتد ؟ ربما تكون قد أغفلت هذا الجانب المتعلق بالصيانة الوقائية ، فإنك فى هذه الحالة سوف تبادر بالاتصال بنا عند حدوث أى عطل لأنك تعلم أنك لن تدفع مليماً واحداً فى المقابل والذى قد يدفعك إلى التأخر قليلاً حال تحملك أنت لنفقات الإصلاح . إن المبادرة بإصلاح الجهاز تعنى بقاءه لمدة أطول . أوافقك على أنها صفقة رابحة بالنسبة لنا ، ولكنها سوف تفيدك أنت بنفس القدر " ، ربما أسعدك الحظ فى هذا الموقف فأجابك السيد جونز قائلاً : " حسناً إن كنت تظن أن الأمر يستحق فسوف أحصل على هذا الضمان "

وبصفتك مهندس معمارى قد تقابلك بعض الصعوبات فى إقناع العميل بوجوب فرش سجادة من أرقى الأنواع فى مدخل الفندق الجديد ، وفى هذه الحالة يجب أن تطرح الفكرة جانباً ثم يجب أن تكون لديك فيما بعد الشجاعة ـ بعد أن تتوصل مع العميل إلى اتفاق حول بعض الأمور الأخرى ـ كأن تقول : " لماذا لا نلقى نظرة أخرى بشأن سجاد المدخل ، أرى أنه يجب أن يكون أرقى من ذلك ، إنه استثمار ضخم وسوف تكون تلك السجادة الناعمة السميكة التى تغوص فيها أقدام الزائرين بما أن يطئوا الفندق بمثابة أفضل صورة تعكس درجة رقى الفندق ، أنا لا أنصح كل عملائى باقتنائها ولكنى أعتقد أنها فى غاية الأهمية بالنسبة لمثل هذه النوعية من المشروعات " . ربما أسعدك الحظ وأجابك العميل قائلاً : " حسنا إن كنت تظن أن الأمر بهذه الأهمية فأنا أوافق " . وهكذا يمكنك أن تقنع العميل بكل ما يجول فى ذهنك أثناء التفاوض .

ولنفترض أنك تقوم ببيع معدات تغليف ، وهنا أنت تحاول أن تقنع العميل بأنه يجب أن يقتنى أفضل خط للتغليف ، وأحدث طراز ، ولكنه يأبى أن يذعن لمثل هذه النوعية من المصروفات ، فيجب أن تتقهقر قليلاً ثم تسعى لطرق الموضوع ثانية قبل المغادرة ، فبعدما تصل إلى اتفاق بشأن العديد من الموضوعات الأخرى خاطب العميل قائلاً : "هل تسمح لنا بإلقاء نظرة على أحدث خط من خطوط التغليف ؟ أنا لا أنصح كل عملائى بذلك ، ولكن نظراً لحجم إنتاجك وحجم نمو الإنتاج المرتقب فأنا أنصحك باقتناء هذا الخط ، ولن يكلفك الأمر أكثر من ٥٠٠ دولار شهرياً

بالإضافة إلى ما تم الاتفاق عليه من نفقات أخرى " . ربما أسعدك الحظ وأجابك العميل قائلاً : " حسناً إن كنت ترى أن الأمر بهذه الأهمية فأنا أوافق " . يجب أن تحاول فى نهاية المفاوضات عمل محاولة ثانية فيما يخص بعض الأمور التى سبق رفضها .

إحذر فإن الطرف الآخر يسعى لاقتناصك

عندما تبلغ المفاوضات نقطة معينة وهى نقطة إنتهاء المفاوضات سوف تستشعر أنك فى منتهى الحساسية ، وأراهن أنك قد وقعت بالفعل وأنت فى ظل إحدى هذه الحالات فى فخ الاقتناص وربما أكثر من مرة . كنت تقوم ببيع سيارة أو ناقلة لأحد الأشخاص وأخيراً شعرت بأن معنوياتك قد ارتفعت لأنك قد وجدت مشترياً ؛ وها أنت تشعر بالاسترخاء بعد أن زال الضغط والتوتر المصاحبان للتفاوض . وبينما كان يجلس المشترى فى غرفتك لتحرير شيك بالقيمة وبينما كان على وشك الإمضاء نظر إليك قائلاً : " إن الصفقة لا تنص على تمويل السيارة بالجاز أليس كذلك ؟ "

أنت هنا عند أكثر النقاط حساسية فى المفاوضات وذلك لسببين :

⇐ لأنك عقدت صفقة وتشعر أن معنوياتك مرتفعة ، وهذه الحالة تجعلك على استعداد للتنازل عن بعض الأشياء التى لم تكن على استعداد للتنازل عنها قبل ذلك .

⇐ سوف تقول فى نفسك عندئذ : " يا إلهى لقد عالجت كل الأمور ، ولا أريد أن أجازف بالعودة ثانية إلى بداية المفاوضات ومناقشة كل الأمور . إن فعلت ذلك فسوف أخسر الصفقة بأكملها ، فربما كان من الحكمة التنازل عن هذه النقطة الصغيرة . "

لقد بلغت إذاً أكثر النقاط حساسية بعدما وافق الطرف الآخر على إتمام الصفقة ، ولكن يجب أن تلتفت إلى هؤلاء الذين يسعون لاقتناصك ، فلقد قمت لتوك ـ على سبيل المثال ـ بعقد صفقة بيع ضخمة حتى أنك لا تطيق الانتظار حتى تخبر رئيسك بها ؛ فيخبرك الطرف الآخر أنه يريد أن يتصل بقسم المشتريات فى شركته كى

يستصدر رقم أمر الشراء الخاص بالصفقة الجديدة ، وبينما هو يتحدث فى الهاتف يقوم بوضع يده على السماعة ويبادرك قائلاً : " بوسعك أن تمنحنا ٦٠ يوماً للسداد أليس كذلك ؟ ". وبما أنك كنت قد عقدت الصفقة الكبيرة لتوك فقد خشيت أن تعيد الخوض فى المفاوضات من جديد ولكن يجب أن تناضل لتجنب جنوحك نحو أى تنازل .

(ملحوظة إلى كل رؤساء المبيعات : حينما يتعرض أحد رجال مبيعاتك لمثل هذا الموقف فلن يعود إليك قائلاً : " لقد كان هذا العميل مفاوضاً جيداً لقد اقتنص منى هذا قبل أن أفطن إلى الأمر ، لقد دفعنى إلى منحه مدة ٦٠ يوماً للسداد " . بالطبع لن يقول لك ذلك وإنما سيقول : " لقد كنت مضطراً إلى منحهم تسهيلات فى السداد حتى ٦٠ يوماً حتى أتمكن من إتمام الصفقة ")

امنع الجانب الآخر من اقتناصك

حاول أن تتجنب خطر الاقتناص من الجانب الآخر باستخدام الحيل التالية . أعلمهم كتابياً أنهم سوف يتحملون ثمن أى تنازل إضافي ، وحرر قائمة بالتسهيلات طويلة الأجل إن كان بوسعك أن تقدمها ، ولكن يجب أن تبين لهم مقدار ما سوف يتحملونه مقابل هذه التسهيلات ، ودون قائمة بتكلفة نفقات التدريب والإقامة والضمانات طويلة الأمد وكل ما يمكنهم اقتناصه منك ، ولا تمنح نفسك حق التنازل بل يجب أن تحمى نفسك بتطبيق حيلة السلطة الأعلى (راجع الفصل ٧) والفتى الطيب والفتى الشرير (راجع الفصل ١٤) . يجب أن تقابل الاقتناص بالحيلة المقابلة ، وهى تكمن فى إشعار الطرف الآخر بمنتهى الرفق بأنه إنسان رخيص ، ولكن يجب أن تكون فى منتهى الحرص وأنت تقوم بذلك لأنك عند إحدى النقاط الحساسة فى التفاوض . ابتسم وأجبه قائلاً : " لقد توصلت يا صديقى إلى سعر رائع فى هذه الصفقة فلا تجعلنا ننتظر إذاً حتى نحصل على أموالنا أيضاً ، ألا تجد ذلك منصفاً ؟ " إنها الحيلة المقابلة لحيلة الاقتناص . احرص أن ترسم ابتسامة عريضة على وجهك حال الإجابة حتى لا يأخذ الطرف الآخر الأمر على محمل الإهانة .

يجب أن تضع هذه النقاط فى اعتبارك وأنت تفاوض : هل هناك بعض النقاط التى يفضل اقتناصها فى وقت لاحق بعد التوصل إلى اتفاق مبدئى ؟ هل لديك خطة

لإعادة الكرة على بعض الأشياء التى لم تتمكن من إنجازها فى الجولة الأولى ؟ هل أنت مستعد لإمكانية تعرضك للاقتناص من الطرف الآخر فى اللحظة الأخيرة ؟

تجنب اقتناص ما بعد المفاوضات

فى بعض الأحيان يتمنى شخص ما إن كان قد اقتنص منك أثناء التفاوض ولهذا فهو يقرر أن يقتنص منك فيما بعد ، وهناك عدة طرق لاقتناص ما بعد التفاوض منها أن يقوم الطرف الآخر بعد أن وافق على السداد على مدى ٣٠ يوماً متعمداً بالسداد على مدى ٦٠ يوماً أو أكثر أو أن يقوم بالسداد على مدى ٣٠ يوماً ولكن يصر على خصم نسبة التخفيض الكامل التى تساوى ١٥٪ ، أو يطالبك بمد فترة السماح سعياً منه إلى تأخير السداد ، وقد يلجأ الطرف الآخر أيضاً إلى رفض القيمة المفروضة على الإقامة مدعياً أنه لم يتطرق معك إلى هذه النقطة ، أو يرفض أن يسدد قيمة التدريب مدعياً أن منافسك يقوم بالتدريب بدون مقابل ، ويمكن أيضاً أن يوافق على نقل شحنة على دفعة واحدة بواسطة سيارة النقل مقابل قيمة محددة ثم يتصل بك فى آخر لحظة ويخبرك بأنه لن يستطيع نقل الشحنة كاملة مرة واحدة ، ولكنه يصر فى المقابل على الحصول على نفس السعر المتفق عليه . ربما يفاجئك الجانب الآخر بأنه يرفض دفع (أو يخفض) قيمة فاتورة التكلفة الهندسية بينما كان لا يأبه أثناء المفاوضات بدفعها ، أو يقوم بمطالبتك بالمزيد من الشهادات بينما لا يكون على استعداد لدفع قيمتها .

لكن يمكنك أن تتجنب كل هذه المنغصات عن طريق مفاوضة كل التفاصيل منذ البداية وتدوينها ، فلا تدع أى نقطة قابلة " للتفاوض فيما بعد " ، ولا تكن كسولاً وتشعر أن تجنب هذه القضية سوف يجعلك تقترب من إتمام الصفقة ، اسع إلى تطبيق الحيل التى تُشعر الطرف الآخر بأنه قد حقق فوزاً لأن هذا الإحساس بالفوز سوف يحجم من رغبة الطرف الآخر فى اقتناصك خلال المفاوضات وفيما بعدها ؛ لذا يجب أن يضع المفاوض المحنك فى اعتباره إمكانية لجوئه إلى الاقتناص . إن التوقيت يعد أحد العوامل الأساسية فى تطبيق هذه الحيلة ؛ إذ يجب أن تنال من الطرف الآخر حينما يزول التوتر ويكون فى حالة معنوية مرتفعة لأنه يظن أن المفاوضات قد انتهت .

وفى المقابل ؛ يجب أن تلتفت إلى إمكانية اقتناصك من قبل الطرف الآخر فى اللحظة الأخيرة حينما تكون في حالة معنوية مرتفعة . أنت عند هذه النقطة تكون فى قمة الحساسية وتكون مهيأً لتقديم تنازل سوف تندم عليه بعد انقضاء نصف ساعة ، إذ سوف تتفكر قائلاً : " يا إلهى ، لماذا أقدمت على ذلك ؟ لم أكن مضطراً إلى ذلك ، كنا قد اتفقنا بالفعل على كل شيء "

تذكر هذه النقاط الأساسية

١. يمكنك بالاقتناص مضبوط التوقيت أن تحصل على بعض الامتيازات فى نهاية المفاوضات التى لم يكن بإمكانك حمل الطرف الآخر على قبولها في وقت مبكر من التفاوض . والسرٍ فى نجاح الحيلة فى هذا التوقيت هو أن ذهن الطرف المقابل يكون مشغولاً بالعمل على تعزيز ما اتخذه من قرار . ربما كان الطرف المقابل يصارع من أجل مقاومة فكرة الشراء منك فى بداية المفاوضات ، ولكن بعد أن تخطى هذه النقطة وقرر أن يشترى منك فيمكنك حينئذ أن تقتنص منه صفقة أكبر أو منتجاً أفضل أو المزيد من الخدمات .

٢. إن استعداد رجل المبيعات لبذل المزيد من الجهد فى المحاولة الثانية هو الذى يرتقى به إلى مستوى رجل المبيعات العظيم وليس الجيد فقط .

٣. تجنب الوقوع فى شرك الاقتناص من جانب الطرف الآخر وذلك بالتدوين الكتابى لكل النفقات الإضافية الخاصة بأية ميزة إضافية أو خدمة أو أية شروط طويلة الأجل ، وبإخفاء قدرتك على تقديم أى تنازل .

٤. حينما يقوم الطرف الآخر باقتناصك أشعره بأنه دنئ ولكن بطريقة طبيعية رقيقة .

٥. تجنب اقتناص ما بعد المفاوضات بطرح كل التفاصيل وتدوينها واللجوء إلى تطبيق الحيل التى تشعر الطرف الآخر بأنه قد حقق فوزاً .

الفصل السادس عشر

حيل نهاية التفاوض :
كيف تتدرج فى تقديم التنازلات ؟

احرص خلال المفاوضات الممتدة حول السعر ألا تتبع نموذجاً فى التنازل يسهل اقتفاءه . افترض مثلاً أنك تقوم ببيع سيارة مستعملة فتقدمت بسعر مبدئى قدره ١٥,٠٠٠ دولار ، ولكنك على استعداد لأن تصل إلى ١٤,٠٠٠ دولار مما يعنى أنك تملك مساحة تفاوضية تقدر بـ ١٠٠٠ دولار .

إن الطريقة التى ستتنازل بها عن الـ ١٠٠٠ دولار تعد غاية فى الأهمية وهناك الكثير من الأخطاء التى يجب أن تتجنب الوقوع فيها ، ألا وهى : تجنب التنازلات ذات القيمة المتساوية مما يعنى فى هذا المثال أن تقدم أربع تنازلات متساوية تبلغ قيمة كل واحدة منها ٢٥٠ دولاراً . تصور ما قد يوحى به هذا الأسلوب للجانب الآخر الذى سوف يعتقد على الفور أن كل محاولة للضغط من جانبه سوف تثمر عن ٢٥٠ دولار من جانبك وبهذا فسوف يعمد إلى مواصلة الضغط ، وهنا أود أن أشير إلى أنه من الخطأ تقديم أى تنازلين متساويين فى القيمة . تصور أنك ـ على سبيل المثال ـ تقوم بشراء سيارة وبينما كنت تسعى لتخفيض السعر قام المشترى بتخفيضه بمقدار ٢٥٠ دولاراً ثم واصلت الضغط فإذا به يخفض السعر بمقدار ٢٥٠ دولاراً أخرى ؛ ألن تراهن فى هذه الحالة على أن قيمة التخفيض التالى سوف تصل بدورها إلى ٢٥٠ دولاراً ؟

ماذا يحدث حينما تكون قيمة التخفيض النهائي مرتفعة . افترض أنك قمت بتخفيض السعر بمقدار ٦٠٠ دولار ثم أتبعته بتخفيض آخر بقيمة ٤٠٠ دولار وعندها خاطبت الطرف الآخر قائلاً : " هذا هو سعرى النهائي ولن أستطيع أن أمنحك بعد ذلك مليماً واحداً " ، إن المشكلة تكمن هنا في أن قيمة ٤٠٠ دولار تفوق القيمة التي يجب أن يصل إليها التنازل النهائي ، وبناءً على ذلك التصور سوف يعتقد الطرف الآخر أنك بتنازلك عن ٦٠٠ دولار ثم ٤٠٠ دولار فإن هذا يعني بالقطع أنه مازال بوسعك أن تقدم ١٠٠ دولار أخرى ولهذا فسوف يسعى إلى مبادرتك قائلاً : " إننا نسعى لإتمام الصفقة فإن كان بوسعك أن تتنازل عن ١٠٠ دولار أخرى فربما أمكننا المواصلة " ولكنه سوف يفاجأ حينئذ برفضك متعللاً له بأن هذا بالفعل هو السعر النهائي وأنك لست مستعداً للتنازل ولو عن ١٠ دولارات أخرى . وعند هذا الحد سوف يشعر الطرف الآخر بالغضب وسوف يتساءل في نفسه قائلاً : " لقد تنازلت لتوك عن ٤٠٠ دولار ولا تستطيع الآن أن تتنازل عن ١٠ دولارات أخرى ؛ أنت بحق صعب المراس ؟ " يجب أن تحرص ألا يكون تخفيضك النهائي مرتفع القيمة إلى هذا الحد لأن ذلك سوف يثير بالقطع مشاعر عدائية لدى الطرف المقابل .

لا تبادر بتخفيض القيمة دفعة واحدة . وهو شكل آخر من أشكال التنازل ، ويتمثل في أن تقوم بالتنازل عن الـ ١٠٠٠ دولار دفعة واحدة . لقد أدهشني بحق ـ حينما كنت أقوم بتمثيل هذا الشكل من التنازل ـ كم المرات التي التفت فيها أحد طرفي التفاوض صوب الطرف الآخر قائلاً : " حسناً سوف أخبرك بما قاله لي ". إن مثل هذه السذاجة من شأنها أن تشتت التفاوض وهو ما أطلق عليه مصطلح " نزع السلاح أحادي الجانب " وهو ما يسعى بعض دعاة السلام للقيام به فيما يخص الأسلحة النووية ، فهم يرون أننا يجب أن نبادر بالتخلص من أسلحتنا النووية أملاً أن يتصرف السوفيت والأوكرانيين بالمثل ، إنني أعتقد أن هذه حماقة .

ربما أنك تفكر الآن " يا إلهي كيف يحملني شخص على التصرف بمثل هذا الغباء ؟ " إن الأمر في غاية البساطة . تصور أن أحد الأشخاص الذي كان قد عاين بالأمس سيارتك المعروضة للبيع جاء ليبلغك بالآتي " لقد عاينا ثلاث سيارات بالأمس ، وقد حازت جميعها على إعجابنا بشكل متساوٍ ونحن الآن نبحث عن أقل سعر . ولذا وجدنا أنه من المنصف أن يقوم أصحاب السيارات الثلاثة بتقديم أقل سعر حتى يمكننا أن نتخذ قراراً في هذا الصدد " ، فإن لم تكن في هذه الحالة

مفاوضاً محنكاً فسوف ترتعد وتعمل على تخفيض السعر إلى أدنى حد وذلك على الرغم من أنك لم تحصل على أى ضمان من الطرف الآخر يجعلك واثقاً من أنه لن يعاود كرة المضاربة مرة أخرى .

لكن هناك طريقة أخرى أيضاً لحمل الطرف الآخر على تقديم التنازل دفعة واحدة ، وهى استخدام عبارة : " نحن لا نحب التفاوض " . تصور أنك رجل مبيعات وأنك تسعى لعقد صفقة جديدة مع إحدى الشركات ؛ فجلس أمامك مندوب المشتريات التابع للشركة راسماً على وجهه نظرة صدق حزينة وخاطبك قائلاً : " دعنى أخبرك بالطريقة التى ننجز بها أعمالنا فى هذه الشركة ، فمنذ أن تأسست الشركة عام ١٩٢٦ جمع صاحب الشركة العاملين وقال لهم : " يجب أن نعامل موردينا بشكل جيد ، يجب أن نطلب منهم مباشرة تقديم أقل سعر ثم نقرر فيما بعد إن كان بوسعنا قبوله أو رفضه " ، وهذه هى طريقتنا فى التعامل ؛ لذا فإنى أطلب منك أن تقدم أقل سعر وسوف أبلغك على الفور إما بالقبول أو الرفض لأننا لا نحب أن نضيع وقتاً فى التفاوض " .

إنه مشتر كاذب ؛ فهو يعشق التفاوض . بل إن ما يقوم به بالفعل يعد شكلاً من أشكال التفاوض فهو يرى إن كان بوسعه أن يحصل على كل ما يمكنك تقديمه من تنازل قبل بدء المفاوضات . يجب فى هذه الحالة أن تقدم تنازلاً بسيطاً لتحسِّن الأمر . إن فكرة تقديم تنازل بسيط لاختبار رد فعل الطرف الآخر تستثيرنا جميعاً . فيجب أن تبادر فى هذه الحالة الطرف الآخر قائلاً : " حسناً يمكننى أن أتنازل عن ١٠٠ دولار إضافية وهو آخر ما عندى " ، فإن قوبل التخفيض بالرفض فربما يمكنك أن تتساءل فى هذه الحالة قائلاً " إن هذه المفاوضات لن تكون بالسهولة التى توقعتها " ؛ فتقوم بدورك بالتنازل عن ٢٠٠ دولار إضافية ولكن السعر لا يحظى أيضاً بقبول المشترى ولا يغريه بشراء السيارة ؛ فتقوم فى الجولة الثالثة بالتنازل عن ٣٠٠ دولار أخرى وبهذا يبقى فى جعبتك ٤٠٠ دولار وهو ما تبقى من المساحة التفاوضية والتى سوف تتنازل عنها عند النقطة الختامية لإتمام الصفقة .

أتدرى ما الذى حدث فى المثال السابق ؟ لقد بدأت بتقديم تنازل صغير ثم ألحقته بتنازل أكبر ، إن هذه الطريقة لن تمكنك أبداً من الوصول إلى اتفاق لأنك فى كل مرة تقدم تنازلاً أفضل مما سوف يغرى الطرف الآخر بمواصلة الضغط عليك أملا فى الحصول على تخفيض أكبر .

إن كل أشكال التنازل السابقة تبدو أشكالاً خاطئة لأنها تتيح للطرف الآخر فرصة للكشف عما يدور في عقلك أى تتيح له فرصة للتوقع ؛ لكن أفضل صورة لتقديم التنازلات يجب أن تبدأ بتقديم تنازل معقول لتوثيق الصفقة وهو ربما يعنى فى ضوء المثال السابق أن تتنازل عن ٤٠٠دولار وهى نسبة معقولة ثم يجب أن تحرص فى المرات التالية على أن تكون قيمة التنازل متناقصة بمعنى أن تبلغ قيمة التنازل التالى ٣٠٠ دولار ، يعقبها ٢٠٠ دولار ، ثم ١٠٠ دولار . إن تخفيض قيمة التنازل يرسخ عند الطرف الآخر الاعتقاد بأنه قد دفعك بالفعل إلى نقطة النهاية وهى الحد الأدنى الذى لا يمكنك تجاوزه .

هل تريد أن تختبر مدى فاعلية هذا الأسلوب ؟ لماذا لا تسعى لتطبيقه على أبنائك على سبيل المثال ، فحينما يأتى أبناؤك فى المرة القادمة للمطالبة ببعض النفقات الخاصة بنزهة ما أو ربما للذهاب إلى معرض الكتاب ؛ اسعَ لتطبيق هذه الطريقة . جاء الأبناء يطلبون منك ١٠٠ دولار ؛ يجب فى هذه الحالة أن تجيبهم قائلاً : " مستحيل ، هل تدركون أننى حينما كنت فى مثل سنكم لم أكن أحصل إلا على ٥٠ سنتاً فى الأسبوع الواحد ، وكنت أنفق منها لشراء حذاء جديد كى ألبسه لمسافة ١٠ أميال إلى أن أصل إلى المدرسة أثناء تساقط الثلوج ، حيث كنت أقوم بصعود المرتفع من كلا الجانبين ؛ حتى أننى كنت أنزع حذائى فى بعض الأحيان وأسير حافى القدمين حتى أدخر بعض النقود (وغير ذلك من القصص التى دأب الآباء فى كل أنحاء العالم على روايتها لأبنائهم) . مستحيل ، لن أدفع ١٠٠ دولار وإنما ٥٠ دولار فقط " .

فيثور الأبناء ويجيبونك معترضين " ولكن ٥٠ دولار لا تكفى " ، أنت الآن قد مهدت مساحة التفاوض مع أبنائك فبينما يطالبون بـ ١٠٠ دولار قمت أنت بتقديم ٥٠ دولا فقط ، ثم تدور المفاوضات بسرعة محمومة فتبدى استعدادك لتقديم ٦٠ دولار ثم ٦٥ دولار ثم تتوقف عند ٦٧,٥٠ دولار . ثق أنك حينما تكون قد بلغت قيمة ٦٧,٥٠ دولار فإنك لن تكون بحاجة إلى إخبار أبنائك بأن هذا هو العرض النهائى إذ أن الرسالة قد وصلتهم بالفعل من خلال تتبع أسلوب التنازل والتى أشارت بطريقة خفية إلى أن هذا المبلغ هو أفضل ما عندك .

ومع ذلك فإن المفاوض المحنك يمكن أن يكون صاحب أداء أفضل من ذلـك ؛ إذ بوسعه أن يتراجع عن تنازلٍ كان قد منحه للجانب الآخر وسوف أتنـاول هـذا الأمـر فى الفصل القادم . دعنا إذاً نسترجع النقاط الهامة فى هذا الفصل .

تذكر هذه النقاط الأساسية

١. إن الطريقة التى تتبعها فى تقديم التنازلات قد تتيح للطرف الآخر فرصة كشـف ما يجول فى عقلك .
٢. لا تقدم تنازلات متسـاوية القيمـة ممـا سـوف يـدفع الطـرف الآخـر إلى مواصـلة ممارسة الضغوط عليك .
٣. يجب ألا يكون تنازلك الأخير مرتفع القيمة لأنه قد يخلف شـعوراً عـدائياً لـدى الطرف الآخر .
٤. لا تتنازل عن مساحتك التفاوضية دفعة واحدة لمجـرد أن الطـرف الآخـر يسـعى لسماع عرض " أخير ونهائى " أو أنه يدعى أنه " لا يحب التفاوض "
٥. تدرج فى خفض قيمة التنازل حتى توحى للطـرف الآخـر أنـه قـد حصـل علـى أفضل صفقة ممكنة .

الفصل السابع عشر

حيل نهاية التفاوض :

حيلة سحب العرض المقدم

سوف أشرح لكم في هذا الفصل كيفية إنهاء التفاوض بمنتهى الفاعلية . لا يجب أن تسعى إلى تطبيق هذه الحيلة إن كان الطرف المقابل يسعى للتفاوض معك بحسن نية . إنما عليك اللجوء إليها فقط إن شعرت أن الطرف المقابل يصر أسنانه للانقضاض عليك لاستخراج آخر سنت في حوذتك أو حينما تدرك أن الطرف المقابل يسعى بالفعل إلى إتمام الصفقة ولكنه يتساءل " ما المقابل الذى سوف أحصل عليه الآن إن واصلت التفاوض مع هذا الشخص لمدة أطول قليلاً "

دعنا نفترض أن هناك مجموعة من الأصدقاء قد اتفقوا على شراء كوخ فوق الجبل لقضاء العطلات ، أى أن هناك مجموعة من المالكين المنتفعين بالكوخ . ثم قام أحد الأصدقاء بالانسحاب من الصفقة ، فوجدت أحد الجيران يطرق بابك ليخبرك بأمر هذا الكوخ وإن كنت ترغب في المشاركة . يجب أن يكون رد فعلك المبدئى فى هذه الحالة كالآتى : " تبدو الفكرة رائعة ، فلقد راقت لى بالفعل " . ومع ذلك فأنت من الذكاء بحيث تحرص على أداء دور المشترى المتحفظ (أنظر الفصل ٥) .

فتستطرد قائلاً : " أنا أقدر لك هذا العرض ولكنى أعتقد أنه لن يكون بوسعى الخوض فى هذا حالياً إذ أننى مشغول للغاية هذه الأيام حتى أننى أعتقد أنه لن

يكون لدى وقت كافٍ للذهاب هناك ، ولكن ولكي أكون منصفاً دعنى أتعرف على أقل سعر يمكنكم تقديمه "

فيبادر الطرف الآخر ـ الذى درس بدوره التفاوض ويعلم جيداً أنه لا يجب أن يبادر بعرض السعر المبدئى ـ قائلاً : " لدينا لجنة للبت فى السعر ؛ (حيلة السلطة الأعلى راجع الفصل ٧) ولهذا فليس بإمكانى تحديد السعر ، ولكن يمكننى أن أحمل إليهم عرضك إلا أننى لا أستطيع أن أضمن لك رد الفعل المقابل "

فتقوم بالضغط عليه قليلاً فيجيبك فى نهاية الأمر قائلاً " أعتقد أن السعر لن يتعدى إطلاقاً ١٠,٠٠٠ دولار "

فيبدو لك السعر أقل بكثير مما توقعت ، إذ كنت على استعداد لدفع ١٥,٠٠٠ دولار ، ولكن بدلاً من أن تهم باقتناص العرض مباشرة تراجع نفسك وتتذكر أنك يجب أن تتجهم (انظر الفصل ٣) . فتصيح قائلاً : " ١٠,٠٠٠ دولار هذا أكثر مما توقعت ، لا يمكننى قبول سعر كهذا ، ولكن ٨٠٠٠ يبدو لى سعراً مقبولاً ، لماذا لا تعرض عليهم الأمر ثم تعاود الاتصال بى "

يعود جارك فى اليوم التالى وقد قرر أن يلجأ إلى حيلة سحب العرض حتى يرغمك على العودة إلى النقطة التى يريدها فيقول : " يبدو الأمر محرجاً ، أعلم أننا كنا نتحدث بالأمس عن ١٠,٠٠٠ دولار ولكن اللجنة قررت ألا تبيع بأقل من ١٢,٠٠٠ دولار "

إن هذا الرد يكون بمثابة صدمة بالنسبة لك لسببين

⇐ لأنك تشعر أنك أنت الذى تسببت فى هذه المشكلة فتؤنب نفسك قائلاً : " ليتنى ما لجأت إلى حيل روجر داوسن التفاوضية هذه ، لو لم أفعل لكان بإمكانى أن أتم الصفقة بالأمس بسعر ١٠,٠٠٠ دولار ".

⇐ سوف تشعر أنك أخطأت لأنك بادرت باطلاع عائلتك على الأمر حتى أنهم أبدوا تحمسهم الشديد للفكرة ، أى أنك لن تستطيع عند هذا الحد أن تتقهقر وأن تترك المفاوضات مما يضعك فى مأزق .

فتجيب جارك قائلاً : " ما الذى تقوله يا جو ، لقد قلت لى بالأمس ١٠,٠٠٠ دولار ثم تأتى اليوم لتبلغنى بأن السعر ١٢,٠٠٠ دولار فهل ستأتى غداً لتبلغنى بأن السعر قد وصل إلى ١٤,٠٠٠ دولار ؟ ما الذى يجرى هنا ؟ "

فيقول " جو " : " إننى أشعر بالأسى ، ولكن هذا هو ما قررته اللجنة (السلطة الأعلى) ".

فتقول : " ماذا يعنى ذلك يا جو ؟ "

فيقول لك : " إننى أشعر بالأسى ، ولكننى سوف أراجعهم مرة أخرى وأرى إن كان بوسعى أن أقدم لك شيئاً (إنها حيلة الفتى الطيب والفتى الشرير ، أليس كذلك ؟) ؛ فإن تمكنت من إقناعهم بإتمام الصفقة عند سعر ١٠,٠٠٠ دولار فهل أنت على استعداد لقبول هذا السعر " ، فتجيبه قائلاً : " بالطبع ، أنا على استعداد " ، ومن هنا ترى أن الطرف الآخر قد تمكن من حملك على تسديد السعر كاملاً وهى الحقيقة التى ربما لن تدركها إلا بعد فوات الآوان .

دعنى أطرح مثالاً آخر لأنها إحدى الحيل القوية التى أود أن أستفيض فى شرحها . دعنا نفترض أنك تقوم ببيع سلعة ما ، وأنك عرضتها بسعر ١٨٠ دولاراً ، بينما عرض عليك المشترى سعر ١٦٠ دولاراً ، ثم دار التفاوض بينكما حيث بدا أن الأمر سيصل إلى ١٧٢ دولاراً . ما الذى يدور فى عقل المشترى الآن ؟ إنه يفكر : " لقد تمكنت من إجباره على تخفيض السعر من ١٨٠ إلى ١٧٢ ولاراً ، فلماذا لا أسعى للحصول على المزيد ، نعم سوف أحصل على ١٧١ دولاراً " ، فيقول : " تعلم أن الأمور لم تعد سهلة هذه الأيام لذلك فلن يكون بوسعى شراء هذه السلعة بأكثر من ١٧١ دولاراً " .

ربما كان المشترى هنا يسعى إلى المضاربة فقط للحصول على أفضل سعر ، فلا ترتعد إذاً وتشعر أنك يجب أن تقدم هذا التنازل لتبقى فى اللعبة . ولكن فى هذه الحالة يجب أن تلجأ إلى الوسيلة التى ستعمل على وضع حد لهذا الاستنزاف ، وتجيب الرجل قائلاً : " لا أدرى إن كان بإمكانى أن أمنحك هذا السعر ولكن دعنى أحاول ثم أعاود الاتصال بك غداً " . إنها إحدى الصور البسيطة لحيلة الفتى الطيب والفتى الشرير (انظر الفصل ١٤) .

ثم تعود إليه فى اليوم التالى وتتظاهر بأنك تسحب التنازل الذى سبق وأن تقدمت به فى اليوم السابق فتقول : إننى أشعر بالحرج ، ولكن يبدو أن أحد العاملين فى

خط الإنتاج قد أخطأ ، فهناك ارتفاع في تكلفة المادة الخام التي لم يضعها في الحسبان . أعلم أننا كنا نتفاوض بالأمس حول سعر ١٧٢ دولاراً ولكن لن يمكنني الالتزام بهذا السعر وإنما ١٧٣ هو الحد الأدنى الذى يمكنني قبوله في ظل هذا المتغير "

هل تتصور رد فعل المشترى ؟ سوف يغضب ويقول : " انتظر يا صديقى ، لقد كنا نتحدث بالأمس عن ١٧٢ دولاراً وهو السعر الذى سأدفعه " ، لقد نسى المشترى على الفور سعر ١٧١ دولاراً . ومن هنا نستخلص أن حيلة سحب العرض تعمل على وقف استنزاف الطرف الآخر .

هل صادف أن قابلت أحد هؤلاء البائعين الذى ما إن حاولت أن تخفض السعر قليلاً أجابك قائلاً : " اسمح لى بمراجعة رئيسى وأنظر ما يمكن أن أقدمه لك " ، ثم يعود ليخبرك بالآتى : " إننى أشعر بالحرج ، هل تعلم أننى كنت أظن خطأ أن هذا العرض الذى كنا نتحدث عنه مازال سارياً ولكن للأسف فقد انتهى يوم السبت الماضى ليس بوسعى الآن حتى أن أتم الصفقة بالسعر الذى أشرنا إليه " . سوف تنسى فى هذه الحالة على الفور كل التنازلات المستقبلية التى كنت تسعى للحصول عليها ، وسوف تركز جهدك فى اقتناص هذا السعر الذى أشار إليه البائع . يمكنك أيضاً أن تسعى لتطبيق هذه الحيلة بسحب إحدى مزايا العرض بدلاً من رفع السعر .

إليك بعض الأمثلة على ذلك : يقول لك البائع : " اعلم أننى كنت قد أشرت إلى إلغاء قيمة التركيب ولكن رئيسى أخبرنى بأنه لن يكون بوسعنا التخلى عن هذه القيمة عند هذا السعر فهذا سوف يكون بمثابة خسارة بالنسبة لنا " . يقول لك القائم على بيع التكييف " اعلم أن العرض كان شاملاً قيمة تركيب التكييف ولكن لا يمكن التغاضى عن هذه القيمة مع هذا السعر ، فلقد أخبرنى رؤسائى بأن هذا سيكون جنوناً ".

تصور أنك مقاولاً تعمل من الباطن وأنك تقول للمقاول العام : " اعلم أنك كنت ترغب فى السداد على مدى ٦٠ يوماً ، ولكن نظراً لهذا السعر المنخفض ينبغى أن تقوم بالسداد على مدى ٣٠ يوماً "

أنت تقوم بتسويق أجهزة الكمبيوتر فتقول لأحد عملائك : " نعم كنت قد أخبرتك أننا سوف نتحمل تكلفة التدريب الخاصة بعامليك ؛ ولكن هذا السعر لا يسمح بذلك يجب أن نضيف التكلفة " .

ولا تطبق هذه الحيلة على المزايا الأساسية للصفقة لأن هذا قد يثير غضب الطرف الآخر .

إن حيلة سحب العرض تعد بمثابة مراهنة ولكنها سوف تحسم الصفقة إما بالقبول أو الرفض . حينما يلجأ الطرف المقابل إلى استخدام هذه الحيلة ؛ لا تنزعج واطلب منه أن يسعى أولاً لحل مشاكله الداخلية ثم يجلس بعدها للتفاوض .

تذكر هذه النقاط الأساسية

١. إن حيلة سحب العرض هي نوع من أنواع المقامرة لذا لا تسعَ لاستخدامها إلا مع الشخص الذى يعمل على استنزافك . يمكنك تطبيقها إما بسحب آخر تنازلاتك المالية أو بسحب بعض المزايا مثل : قيمة الطيران ، أو الإقامة ، أو التدريب ، أو الشروط طويلة المدى .
٢. لتجنب المواجهة المباشرة ؛ اسعَ لأن يكون الفتى الشرير متمثل فى سلطة عليا مشوشة وتصرف وكأنك تسعى لمصلحة الطرف الآخر .

الفصل الثامن عشر

حيل نهاية التفاوض :
كيف تهيىء الجانب الآخر لقبول العرض ؟

تعد تهيئة الجانب الآخر للموافقة إحدى النقاط الهامة فى التعامل مع الأشخاص الذين لديهم خبرة فى أساليب التفاوض ، فإن كان الطرف الآخر يفتخر بقدرته على التفاوض فتذكر أن ذلك قد يؤدى إلى انهيار المفاوضات بأكملها فوق رأسك بينما كنت تشعر أنك كنت قاب قوسين من عقد الصفقة ، فإن حدث ذلك فاعلم أن السبب لا يرجع إلى السعر أو إلى شروط العرض وإنما إلى غرور الجانب الآخر .

افترض أنك تقوم بتسويق بعض الأدوات الدعائية ، كأن تقوم بتدوين اسم الشركة على المساطر ، أو تقوم بعمل المطبوعات فوق قبعات البيسبول ، أو فوق الـ (تى - شيرت) . وافترض أنك قمت بتحديد موعد للقاء مدير أحد المحلات التجارية المحلية ، وذهبت فى الموعد ولكنك لم تكن تدرك أن قبيل وصولك بلحظات التفت مدير المحل إلى صاحب المحل قائلاً " دعنى أريك كيفية التفاوض مع مندوبى الدعاية ، إننى أعلم جيداً كيف تدار مثل هذه الأمور وسوف أحصل على سعر ممتاز "

ولكن أداء المدير لم يأت كما كان يأمل قبل بدء المفاوضات ، وهو الآن يسعى للتحفظ على الموافقة حتى لا يشعر أنه قد خسر فى التفاوض لصالحك . قد تحدث مثل هذه الأمور حتى حينما يكون الطرف المقابل على ثقة من أنك قد قدمت له

عرضاً منصفاً ومقابلاً لكل احتياجاته . فحينما تجد نفسك فى هذا الموقف يجب أن تجد وسيلة لحث الطرف الآخر على الموافقة على عرضك وهو فى حالة معنوية مرتفعة ، أى أنك يجب أن تهيئه لقبول عرضك . يدرك المفاوض المحنك أن أفضل وسيلة لتحقيق هذا الهدف هو تقديم تنازل بسيط في آخر لحظة ، وعلى الرغم من أن التنازل قد يكون هيناً إلى حد يثير السخرية فهذا لا ينفى إمكانية استخدامه كأداة للتأثير على الطرف الآخر . إن ما يعنينا هنا هو توقيت التنازل وليس حجم التنازل .

يمكنك أن تقول للطرف الآخر على سبيل المثال : " لن أستطيع أن أمنحك تخفيضاً إضافياً فى السعر ، ولكن لدى اقتراح وهو : إن قبلت هذا السعر فسوف أتولى بنفسى مهمة الإشراف على التركيب كى أتأكد من أن كل شئ يسير على ما يرام " . ربما كنت ستتولى الإشراف على هذه المهمة فى كل الأحوال ولكن ما يهم هو أنك كنت من الذكاء بحيث أوحيت إلى الطرف الآخر بأنك تسدى له صنيعاً ؛ فأجابك قائلاً " حسناً إن كنت ستتولى هذه المهمة بنفسك فربما يمكننى فى هذه الحالة قبول السعر " ، وبهذا سيشعر أنه لم يخسر المفاوضات لصالحك وإنما سيشعر بأنه قد تقايض معك وحصل على المقابل . إن هذه الحيلة هى سبب آخر يفرض عليك ألا تبادر بتقديم أفضل ما عندك فى بداية التفاوض ، لأنك إن فعلت ذلك فلن يكون بوسعك أن تهيىء الطرف الآخر لقبول عرضك فى نهاية المفاوضات إن لزم الأمر .

وإليك بعض التنازلات التى يمكنك أن تلجأ إليها :

⇐ إن كنت تقوم ببيع مركب فتعرض على المشترى أن تصحبه فى جولة بحرية لتلقينه بعض دروس الإبحار .

⇐ إن كنت تقوم ببيع المعدات المكتبية قدم للعميل بعض المستلزمات اللازمة لمخزنه واحمله على اتباع نظاماً آلياً لإعادة الطلب .

⇐ إن كنت تقوم ببيع سيارة ؛ يمكنك أن تقدم سلاسل الجليد كهدية .

⇐ اعرض تثبيت السعر لمدة ٩٠ يوماً إن قام العميل بمضاعفة الكمية المطلوبة .

⇐ إن كنت تقوم بتعيين أحد الموظفين ولكنك لا تستطيع أن تدفع له الأجر المطلوب ؛ عده بمراجعة الأمر بعد انقضاء ٩٠ يوماً .

⇐ اعرض تسهيلات دفع على مدى ٤٥ يوماً بدلاً من ٣٠ يوماً .
⇐ أضف سنة بدون مقابل لفترة الضمان الممتدة لمدة عامين .
⇐ تذكر أن ما يعنى هنا هو توقيت التنازل وليس حجمه ، فقد يكون التنازل تافهاً ولكنه فعال . لذا يلجأ المفاوض المحنك إلى تطبيق هذه الحيلة لرفع معنويات الطرف الآخر حال قبوله العرض .
⇐ إياك أن تبدى شعورك بالزهو ، وبأنك قد تمكنت من الطرف الآخر كأن تقول على سبيل المثال : " هل تعلم يا هارى إن كنت قد واصلت المفاوضات لفترة أطول كنت على استعداد أن أقدم لك المزيد من التنازلات مثل كذا وكذا " فسوف يفاجئك فى هذه الحالة بما لا يحمد عقباه وسوف يوجه إليك شيئاً من الإهانة .

إننى أدرك تماماً أنك لست متهوراً فى مجال العمل إلى حد التباهى بفوزك الذى انتزعته من الطرف الآخر أثناء التفاوض وإظهار هذا الشعور أمامه ، ومع ذلك فقد تقع فى هذا الفخ حال التفاوض مع شخص تعرفه جيداً ، ربما تكون قد دأبت على مشاركته فى لعب الجولف على مدى سنوات بينما تقوم الآن بالتفاوض معه وأنتما تعيان أنكما فى حالة تفاوض بل تستمتعان بهذه المباراة ، فيجيبك هذا الشخص أخيراً قائلاً " حسناً ، لقد اتفقنا على كل الأمور ولكن أرجوك إرْضِ فضولى وأخبرنى بصدق ما هو سعرك النهائى الحقيقى ؟ " قد يدفعك الزهو فى هذه الحالة إلى الإفصاح عن هذا السعر ؛ إياك أن تفعل فلن يغفر لك هذا الشخص مثل هذا التصرف على مدى العشرين عاماً المقبلة .

بعد انتهاء المفاوضات ؛ احرص على تهنئة الطرف الآخر مهما كان أداؤه ضعيفاً ، هنئه قائلاً : " لقد كنت رائعاً أثناء التفاوض وأنا أدرك أننى لم أحصل على العرض الذى كنت أتطلع إليه ولكن الأمر يستحق ، فقد تعلمت منك الكثير فى أسلوب التفاوض ، لقد كنت بحق متميز الأداء " . يجب أن تشعر الطرف الآخر بأنه قد حقق فوزاً .

◆ ◆ ◆

المحامون يتجنبون الوقوع فى المزيد من المشاكل

هل حدث أن شاهدت بعض المحامين أثناء ترافعهم فى قاعة المحكمة ؟ قد يسعى كل طرف إلى تقطيع الطرف الآخر إرباً للنيل منه ، ومع ذلك تجد محامى المقاطعة - خارج القاعة - وقد توجه إلى محامى الدفاع قائلاً : " لقد كنت رائعاً اليوم ، لقد كنت حقاً رائعاً ، وعلى الرغم من أن المتهم قد حصل على حكم بالسجن لمدة ٣٠ عاماً فأنا مازلت أعتقد أنه لم يكن بوسع أى شخص أن يقدم أداءً أفضل من أدائك " . إن محامى المقاطعة يدرك تماماً أنه قد يقابل نفس المحامى فى إحدى القضايا الأخرى ، وهو بذلك يسعى ألا يتخذ منه المحامى موقفاً شخصياً . إن إظهار شعور الزهو بالفوز سوف يثير الطرف الآخر ويجعله أكثر تصميماً على انتزاع الفوز منك فى الجولة التالية . وتذكر أنك قد تتعامل مع الطرف الآخر فى المستقبل ولذلك يجب ألا تسعى لأن تشعره بأنه قد خسر لصالحك ، لأن ذلك سوف يدفعه بالقطع إلى عمل المستحيل للنيل منك فى المرة القادمة .

◆ ◆ ◆

تذكر هذه النقاط الأساسية

١. إن كان الطرف المقابل يعتز بقدرته التفاوضية فقد تؤدى رغبته فى انتزاع الفوز إلى توقف إتمام الصفقة .
٢. هيىء الطرف الآخر نفسياً لقبول العرض بتقديم تنازل صغير فى اللحظة الأخيرة .
٣. إن ما يعنى حقاً هو عامل التوقيت وليس حجم التنازل المقدم ، فقد يكون التنازل تافهاً غير أنه يبقى فعالاً
٤. احرص على تهنئة الطرف الآخر بعد التفاوض حتى وإن كان أداؤه دون المستوى .

حيل تفاوض غير أخلاقية

سوف أعرض على مدى الفصول السبعة التالية بعض حيل التفاوض غير الأخلاقية التى قد يلجأ إليها البعض لتجميل العرض ، فإن لم تكن على دراية بمثل هذه الحيل بحيث تكشفها فور استخدامها فسوف تنخدع وتقدم على تقديم بعض التنازلات غير الضرورية فقط لحمل الطرف الآخر على قبول عرضك ، وهو ما يحدث فى مثل هذه المواقف المحرجة ، التى يحاول خلالها رجل المبيعات توضيح الأمر لرئيسه الذى لا يفهم سبب تقديمه لبعض التنازلات ، إذ يحاول البائع أن يشرح لرئيسه أن هذا التنازل كان السبيل الوحيد لعقد الصفقة بينما الحقيقة هى أن المشترى استطاع أن يراوغ البائع بواسطة واحدة من هذه الحيل غير الأخلاقية .

ليس هناك مبرر للشعور بالغضب من الشخص الذى يلجأ إلى مثل هذه الحيل ؛ لأن المفاوض المحنك يجب أن يحرص على التركيز على القضايا (انظر الفصل ٣٢) واعتبار المفاوضات نوع من أنواع المباريات ، إذ أن أى مفاوض على ظهر الكرة الأرضية سوف يسعى لبذل كل ما فى وسعه لانتزاع أفضل صفقة من الطرف الآخر . يجب أن تكون من المهارة بحيث تستطيع كشف هذه الحيل غير الأخلاقية بل وتعرف كيفية مقابلتها بمنتهى المرونة .

الفصل التاسع عشر

الحيل غير الأخلاقية :

الطُعم

قد يلجأ الطرف الآخر لاستخدام حيلة الطُعم كي يصرف انتباهك عن القضايا الأساسية أثناء التفاوض . تصور أنك تقوم ببيع التروس لأحد كبار مصنعي البلدوزر في هيوستن وأنك كنت قد بذلت جهدك طوال عامين لطرق باب هذا العميل ، ولكن محاولاتك باءت بالفشل نظراً لإصرار العميل على مواصلة العمل مع مورده الحالي . والآن جاء يوم التقاط ثمرة هذه الجهود إذ أبدى هذا العميل استعداده لعقد صفقة كبيرة مع شركتك ولكن شريطة أن يتم الشحن خلال ٩٠ يوماً رغم دراية الطرفين أن هذه المهمة يستحيل انجازها فى أقل من ١٢٠ يوماً نظراً للوقت الذى يستغرقه التصميم والأعمال الهندسية والتصنيع ، ولكن حرصك على إتمام الصفقة يستحوذ عليك ، بينما تدرك فى نفس الوقت أنه من المستحيل شحنها بعد ٩٠ يوماً .

تقوم بمناقشة الأمر مع العاملين فى المصنع فيؤكدون بدورهم أن ١٢٠ يوماً تكفى بالكاد لإنجاز هذه المهمة هذا بالإضافة إلى وجوب رفع السعر بقيمة ٢٢,٠٠٠ دولار كمقابل للتكاليف الإضافية . وتبوء كل محاولاتك الدءوبة لتقديم موعد الشحن بالفشل ، فالأمر لابد أن يستغرق ١٢٠ يوماً ويستحيل تأخير هذه المدة ولو يوماً واحداً حتى وإن كان المقابل خسارة الصفقة .

فتعود إلى العميل وتطلعه على عرضك متضمنا سعر التروس بـ ٢٣٠,٠٠٠ دولار بالإضافة إلى التكلفة الهندسية الإضافية بقيمة ٢٢,٠٠٠ دولار أى أن يتحمل العميل تكاليف الشحن منذ خروج البضاعة من مصنعك فى توليدو إلى أن تصل إلى مصنعه مع الالتزام بالشحن خلال ١٢٠ يوماً .

ولكن المشترى يصر على إنجاز الشحن خلال ٩٠ يوماً لأنه بحاجة إلى هذه الشحنة لاستكمال أحد المشروعات البنائية فى بونوس أيرس ، وتدور المفاوضات فى هذا الجو ، بينما يبدو أن الشخصين يبذلان جهدهما للتوصل إلى حل ولكن دون جدوى ، إذ تبدو كل ما تقدمه من عروض قاصرة عن حل المشكلة وبهذا تتعثر المفاوضات .

وأخيراً يقول المشترى : " ربما أمكننى المساعدة ، سوف اتصل بقسم الشحن لمراجعته وأعود فوراً " ، ويترك المشترى المكتب لمدة ١٥ دقيقة بينما يدور عقلك أنت فى دوامة وأنت تفكر فى قيمة العمولة التى قد تفقدها إن عجزت عن إتمام الصفقة ، حتى أنك حينما يعود إليك المشترى تكون قد وصلت إلى أقصى حالات الهلع .

يرسم المشترى نظرة قلقة على وجهه ويبادرك قائلاً : " أعتقد أننى قد وجدت حلاً ولكننى بحاجة إلى مساعدتك لإنجاز الأمر . لقد أبلغنى قسم الشحن أنه يمكننا شحن البضاعة إلى الأرجنتين ولكن هذا الوضع يفرض علينا أن نضيف بعض النفقات التى نقوم بسدادها للعاملين فى الجمرك لذلك فإنى أطلب منك أن تتنازل عن قيمة النفقات الهندسية وأن تتحمل تكلفة شحن البضاعة بالطائرة إلى مصنعنا فى هيوستن "

إن لم تكن حذراً بما يكفى فى هذه الحالة فسوف يجتاحك شعور بالارتياح بعد التوصل إلى حل مما سوف يدفعك إلى التنازل عن ٢٢,٠٠٠ دولار هى قيمة التكلفة الهندسية هذا بالإضافة إلى تحملك قيمة ٦٠٠٠ دولار هى قيمة شحن البضاعة إلى مصنع العميل . وربما لن تكتشف أنك قد وقعت فريسة لخدعة الطعم إلا بعد انقضاء بضعة أشهر ، وبعد انقضاء ستة أشهر على إتمام هذه الصفقة وبينما تجلس فى مقهى أحد الفنادق فى دالاس مع صديق يعمل فى مجال بيع الصفائح المعدنية للشركة نفسها ؛ يسألك صديقك عن قصة الصفقة التى عقدتها مع الشركة فترويها له .

فيجيبك قائلاً : " أنا لا أصدق ما قاله لك المشترى ، لا تبدو وكأنها الحقيقة فأنا أعرف هذه الشركة جيداً فهي أفضل شركة من حيث تنظيم الإنتاج ، وهم دائماً يسبقون الموعد المحدد بستة أشهر ، لا يمكن أن يسعوا لطلب التروس قبل الموعد بـ ٩٠ يوماً فقط " ، هنا فقط يتبين لك أن موعد الشحنة لم يكن يشكل أبداً مشكلة حقيقية وإنما هي مشكلة افتعلها المشترى حتى يتمكن من مقايضتك على القضية الحقيقية وهي التنازل عن قيمة الأعمال الهندسية وتحمل تكلفة الشحن بالطائرة .

منذ عدة سنوات تعاقدت معي إحدى الشركات لتنظيم ندوة في فندق جون بورتمان في أطلنطا وهو أحد فنادق وستين وهو يقع في مكان رائع بالفعل . كان الفندق مؤلفاً من ٧٣ دوراً ، أي أنه أحد أكثر الفنادق ارتفاعاً في البلاد ، بل ربما في العالم بأسره ، وهو يبدو على شكل برج مستدير حيث يضم كل دور ما يقرب من ١٥ غرفة على شكل الفطيرة .

وبينما كنت أسير في الفندق أخذت أتفكر في مثال توضيحي يمكنني أن أسوقه للحضور في اليوم التالي أثناء الندوة لإظهار إلى أي مدى يمكن أن يصل المفاوض المحنك ، وكانت الشركة التي كنت قد تعاقدت معها قد حجزت لي غرفة في الفندق ، فقررت أن أفاوض الفندق بشأن سعر الغرفة حيث كان سعر الغرفة المطلة على شجرة الخوخ تقدر بـ ١٣٥ دولاراً بينما استطاعت الشركة أن تحصل على سعر ٧٥ دولار ، وهو سعر جيد جداً . وعلى الرغم من ذلك فقد صممت أن أخوض التجربة لأرى ما يمكن أن يثمر عن ١٠ دقائق من التفاوض حيث استطعت بالفعل أن أخفض السعر إلى ٣٧,٥٠ دولاراً .

لقد لجأت إلى حيلة الطُعم حينما أخبرني الفندق أنه قد حجز لي غرفة مزدوجة ، وأن هذا هو المتوفر حالياً ، أما إن كان الفندق قد أخبرني بأنه قد حجز لي غرفة ذات سرير عريض فكنت سأسعى إلى طلب غرفة مزدوجة ، أفهمت . لم يكن الأمر يعنيني ولكنني قلت للمسئول في الفندق : " لقد قامت الشركة التي تعاقدت معها بحجز الغرفة منذ شهر وأنا لن أقبل أن أقيم في غرفة مزدوجة " ، فأجابني موظف الاستقبال موضحاً أن لديهم ١,٠٧٤ غرفة في الفندق لم يبقَ منها إلا ١٠ غرف شاغرة ، وأنه لم يعد أمامي إلا أن أقبل بالإقامة فيها "

وهنا لجأت إلى حيلة المقايضة (انظر الفصل ١٣) وأجبت الموظف قائلاً : "حسناً ربما أمكنني أن أقيم في غرفة مزدوجة ولكن إن قبلت بذلك فما الذى سوف تفعله

من أجلي " ، وقد اعتقدت حينئذ أنهم سوف يقدمون لي إفطاراً مجانياً ، أو أي شي من هذا القبيل ، ولكن المدهش هو أنه أجابني قائلاً : " ربما أمكننا تخفيض سعـ الغرفة ، سوف نخفضها بمقدار النصف ، فهل يروق لك ذلك ؟ "

فأجبته : " حسناً هذا يناسبني " ، وبينما كنت أتسلم مفتاح الغرفة قال لي المدير : " انتظر سوف أتبين شيئاً ، ربما أمكننا أن نمنحك المزيد " ، فأجرى المدير مكالمة هاتفية وتبين أن إحدى الغرف الملكية شاغرة حيث كانت الصيانة قد أتمت إعادة تصميم الغرفة لتوها ، ولم تكن قد استئجرت بعد . وبهذا انتهى بي المآل في إحدى الغرف الملكية التي يصل سعرها إلى ١٣٥ دولاراً ، بينما تمكنت من الحصول عليها بسعر ٣٧,٥٠ دولار (هذا بالإضافة إلى أنني حظيت بتجربة حية يمكنني الاستشهاد بها في الندوة ، حيث إنني لم أستفد من هذا الخصم لأن الشركة التي تعاقدت معها هي التي كانت ستدفع تكلفة إقامتي) .

أما الطُعم الذي استخدمته فهو أن الفندق لم يكن لديه غرفة ذات سرير كبير وإنما فقط غرفة مزدوجة ، الأمر الذي لم يكن يعنيني البتة بالطبع وإنما ما كان يعنيني بحق هو العمل على خفض سعر الغرفة إلا أن حجم السرير هو الذي صرف انتباه الفندق عن القضية الأساسية .

قد يُظهر الطرف الآخر في بعض الأحيان أنه يشعر بالأسى أو الإهانة من جراء أحد تصرفاتك ، وإليك هذا المثال : حينما كان سفير الولايات المتحدة الأسبق في الأمم المتحدة بيل ريتشاردسون يتفاوض مع الرئيس العراقي صدام حسين عمد الأخير إلى رسم تعبير يوحي بأنه قد تعرض للإهانة من جراء إحدى الإيماءات الجسدية التي قام بها ريتشاردسون . يقول ريتشاردسون : " إن الديكتاتور يعمد دائماً إلى النيل منك حينما تكون منفرداً ؛ فهو يسعى دائماً إلى الإمساك بك وأنت بعيداً عن الحراسة "

وحقيقة الأمر هي أنني كنت في بداية الاجتماع مع صدام حسين أضع إحدى ساقيٍ فوق الأخرى حتى أنني كنت أكشف عن أسفل القدمين فخرجٍ صدام حسين تاركاً الغرفة ، فسألت المترجم عن سبب هذا التصرف فأجابني قائلاً :" لقد شعر الرئيس بالإهانة لأنك وضعت إحدى ساقيك فوق الأخرى وهو ما ينظر إليه أي عربي على أنه إهانة بالغة توجب الاعتذار " ، فسألته " وهل سيعود ؟ " فقال : " نعم سوف يعود " ، وحينما عاد الرئيس قررت ألا أعتذر فأنا لم أكن لأنحني قائلاً :

"سامحنى لأننى وضعت إحدى ساقى فوق الأخرى " ، ولكننى أنزلت ساقى وقلت له " دعنا نستكمل يا سيادة الرئيس " وأعتقد أنه قد احترم هذا التصرف لأننا استكملنا الحوار بشكل أكثرٍ إيجابية . يجب أن تظهر فى شكل الإنسان المتواضع لا أن تتقهقر ، لا تُظهر ضعفاً ، امضِ فى طريقك نحو الطرف الآخر "

احذر الشخص الذى يسعى لصرف انتباهك عن القضية الأساسية باستخدام حيلة الطُعم ، فيجب أن تركز على القضية الأساسية وتعمل على طرح أى اعتراض جانباً قائلاً : " هل هذا كل ما يضايقك ؟ " ثم الجأ إلى حيلة السلطة الأعلى ، والفتى الطيب والفتى الشرير قائلاً : "دعنا ندون ما وصلنا إليه وسوف أحمله إلى اللجنة وأنظر إن كان بوسعى أن أسدى لك شيئاً " ، ثم اقلب الطاولة قائلاً : " ربما أمكننا أن نعجل بالشحنة ولكن هذا يعنى أن تكلفة الهندسة الإضافية سوف ترتفع "

الفصل العشرون

الحيل غير الأخلاقية :
حيلة سمك الرنجة الأحمر

تعد هذه الحيلة صورة من صور حيلة الطُعم ، ففي حيلة الطُعم يسعى أحد الأطراف إلى طرح قضية فرعية لانتزاع تنازل يخص القضية الأساسية أما في حيلة سمك الرنجة الأحمر فيقوم أحد الأطراف بتقديم طلب فرعي سوف يعمد فيما بعد إلى التنازل عنه مقابل أحد التنازلات من الطرف الآخر . فإن تمكنت هذه الحيلة منك فسوف توحي إليك أنها ذات أهمية كبرى بالنسبة للطرف الآخر بينما هي ليست كذلك في واقع الأمر . إن مصطلح سمك الرنجة الأحمر هو أحد المصطلحات الإنجليزية في عالم صيد الثعالب . تموج انجلترا بعدد كبير من النشطين في مجال حماية حقوق الحيوان حيث كان هدفهم الأول هو الحيلولة دون صيد الثعالب وهي الرياضة التي أطلق عليها أوسكار وايلد " مطاردة الذين لا يتكلمون للذين لا يؤكلون ".

تتحول الرنجة بعد تجفيفها وتزويدها بالملح إلى اللون الأحمر الغامق مثل سمك السلمون المدخن . وقد اكتشف المناوءون لصيد الثعالب أنهم بما أن يقحموا إحدى هذه الأسماك في طريق الصيد فسوف تعمل رائحتها على تشتيت عملية اقتفاء أثر الثعلب عن طريق تضليل كلاب الصيد . حينئذ يصيح الصياد قائلاً : " يا لهذه الأسماك لقد خدعت كلابي " ، وقد أدرج تعبير سمك الرنجة الأحمر إلى اللغة

الإنجليزية وبات يعنى طرح قضية تعمل على التضليل وتشتيت الطرف الآخر أو المنافس . حينما واجه الرئيس هارى ترومان حالة تزايد نفقات الكونجرس التى سعى الشيوعيون إلى إثارتها فى إدارته . أجاب قائلاً : " إنها سمكة الرنجة الحمراء لتحويل الناخبين عن الجرائم التى ارتكبها الكونجرس فى الثمانينات "

◆ ◆ ◆

كيف لجأت كوريا الشمالية إلى تطبيق هذه الحيلة ؟

إنه المثال الشائع لهذه الحيلة التى لجأت إليها كوريا الشمالية أثناء مباحثاتها حول الأسلحة مع كوريا الجنوبية ، حيث قررت الدول المعنية حينئذ فى وقت مبكر للمحادثات أن يمثل مسئولون رسميون من ثلاث دول محايدة كل من الكوريتين على مائدة المباحثات جنباً إلى جنب مع المفاوض الوطنى لكل دولة . فاختارت كوريا الجنوبية النرويج والسويد وسويسرا ، بينما اختارت كوريا الشمالية بولندا وتشيكوسلوفاكيا ولكنها لم تتوصل إلى البلد الثالث واقترحوا أن يشرعوا ببدء المحادثات إلى أن تفصح عن اسم الدولة الثالثة .

إن ما كانت تسعى إليه كوريا الشمالية فى حقيقة الأمر هو أن تتيح لنفسها فرصة اللجوء إلى حيلة الرنجة الحمراء ؛ وحينما آن الأوان وبدأت المحادثات قامت كوريا الشمالية بطرح اختيارها الثالث وهو الاتحاد السوفيتى . فجاء رد الجميع أن هذا لا يجوز لأن الاتحاد السوفيتى ليس دولة غير محايدة ؛ فأجاب الكوريون ولكنها ليست متورطة بشكل مباشر فى الصراع ولذلك فهى لا تعتبر دولة منحازة .

وهكذا استمر النزاع حول الرنجة الحمراء قائماً لفترة إلى أن بدا الموقف سخيفاً . إن الحيلة التى لجأت إليها كوريا الشمالية هى إحدى الحيل التكتيكية الشائعة لدى الأطفال .

يقول الطفل " أبى هل يمكننى أن أذهب إلى السينما اليوم ؟ " ، فيرد الأب وهو مفعم بالمشاعر الأبوية " لا يا بنى لا أريدك أن تذهب إلى السينما الليلة " ، فيستطرد الابن " ولماذا لا يا أبى ؟ " : " لأنك

ذهبت إلى السينما فـى الأسبوع الماضـى " ، " أعلم ذلك ولكن لماذا لا يمكنني الذهاب الليلة ؟ " ، فيقول الأب " لا أريدك أن تذهب إلى السينما كثيراً " ، " ولماذا لا يا أبي ؟ أنا لا أفهم "

وبما أن الأب أخذ يردد نفس الإجابة لمدة ١٠ أو ١٢ مرة فقد أنساه التكرار السبب الذى دفعه إلى حرمان ابنه من الذهاب إلى السينما فـى المقام الأول ، إذ بدا حكمه وقد فقد صلاحيته حتى أنه بدأ يفكر بأنه قد صنع جبلاً من لا شيء . لقد كان هذا هو بالضبط التكتيك الذى لجأت إليه كوريا الشمالية باستخدام حيلة الرنجة الحمراء ، حيث واصلت التعلل بأنها لا تعي سبب رفض الاتحاد السوفيتي واعتباره طرفاً محايداً إلى أن أصبح اعتراض كوريا الجنوبية يتسم بنفس حماقة طلب كوريا الشمالية ، وهكذا تعثرت المفاوضات بين الجانبين .

وبما أن الجدل لا يمكن أن يستمر إلى الأبد حول هذه النقطة فقد تخلت كوريا الشمالية أخيراً عن إصرارها فـى اختيار الاتحاد السوفيتي ولكنها طالبت بتنازل مقابل .

وكان الطرفان قد اتفقا في وقت مبكر أن كليهما لن يسعى لإعادة بناء مهابط الطائرات أثناء المفاوضات ، إلا أن كوريا الشمالية أدركت فيما بعد أن هذه النقطة قد أضرت بها ضرراً بالغاً حيث أن الولايات المتحدة كان بوسعها أن تطلق طائراتها من فوق حوامل الطائرات بينما كانت كوريا فـى حاجة إلى استخدام مجرى الطائرات ، ولهذا رأت كوريا الشمالية أنه قد آن أوان استخدام حيلة الرنجة الحمراء وعمدت إلى اختيار الاتحاد السوفيتي كممثل ثالث فى المباحثات وبهذا بات الطريق ممهداً للمقايضة ، فطالبت كوريا الشمالية كوريا الجنوبية بالتنازل عن شرط إعادة بناء مهابط الطائرات مقابل تنازلها عن اختيار الاتحاد السوفيتى .

وقد كانت كوريا الشمالية على يقين من أن الولايات المتحدة يستحيل أن تسمح بتدخل الاتحاد السوفيتى كممثل فى المفاوضات إلا أنها استطاعت بطريقة سحرية أن تختلق نقطة مقامرة من لا شيء لمقايضة النقطة التى كانت تعنيها بالفعل .

احذر لجوء الطرف الآخر إلى تطبيق هذه الحيلة ، وحينما يعمد الطرف المقابل إلى اختلاق قضية للمقايضة ركز كل اهتمامك على القضية الأساسية ولا تتح له فرصة إجبارك على تنازل لم تكن مهيئاً له كمقابل لهذه القضية المفتعلة .

الفصل الحادى والعشرون

الحيل غير الأخلاقية :

التقاط الكرز

إنها إحدى الحيل التى قد يلجأ إليها المشترى وهى غير محمودة العواقب بالنسبة للبائع إلا إن كان على دراية بها وبإمكانية استخدامها ضده . تصور أنك قد حصلت على بعض مناقصات المقاولات للقيام ببعض أعمال التجهيز فى المنزل ، والخاصة ببناء دور ثانى فى الجراج . وأنك قد طلبت من ثلاث مقاولين أن يتقدموا بعروضهم مفصلة أى بتوضيح كل بند بشكل مستقل .

عطاء المقاول " أ "	عطاء المقاول " ب "	عطاء المقاول " جـ "
البنية ١٩,٢٠٠	البنية ١٧,٢٠٠	البنية ١٨,٢٠٠
الأرضيات ٢,٤٠٠	الأرضيات ٢,٩٠٠	الأرضيات ٢,٨٠٠
السقف ٦,٣٠٠	السقف ٦,٨٠٠	السقف ٧,٣٠٠
النجارة ٤,٣٠٠	النجارة ٤,١٠٠	النجارة ٤,١٠٠
السجاد ١,٧٥٠	السجاد ١,٩٥٠	السجاد ١,٩٥٠
السباكة ١,٨٠٠	السباكة ١,٦٠٠	السباكة ١,٦٠٠
الطلاء ١,١٠٠	الطلاء ١,٥٠٠	الطلاء ١,٣٠٠
الإجمالى ٣٦,٨٥٠	الإجمالى ٣٦,٠٥٠	الإجمالى ٣٧,٦٥٠

ما هو العطاء الذى سوف يحظى بقبولك ؟ هل هو العطاء أ بقيمة ٣٦,٨٥٠ دولار، أم العطاء ب بقيمة ٣٦,٠٥٠ دولار أم العطاء ج بقيمة ٣٧,٦٥٠ دولار ؟ إن بدا الأمر لك واضحاً فأنت على الأرجح لا تبحث إلا عن السعر بمعنى أنك لن تلتفت إلى نوعية العمالة أو درجة الالتزام وتاريخ البدء وتاريخ الانتهاء ونوعية الأدوات المستخدمة وبناء على ذلك تقوم باختيار المقاول ب ، ومع ذلك فأنا أرى أن هناك أمور يجب أن تأخذها فى اعتبارك ربما أكثر من السعر ، وهى التى قد تدفعك إلى اختيار أعلى عطاء بوصفه الأفضل .

أما ملتقط الكرز فهو يتسم بأداء أفضل لأنه سيتصل بالمقاول ب قائلاً : " يبدو سعر العطاء مناسباً ومقترباً من العروض الأخرى ولكنك تفوق العروض الأخرى فى سعر الأرضيات بمقدار ٥٠٠ دولار ، وسعر النجارة بمقدار ٢٠٠ دولار ، فإن كان بوسعك أن تتقدم بنفس سعر المقاول أ فسوف نختار عطاءك " ، وسوف يدفع ذلك المقاول العام إلى مراجعة المقاولين الفرعيين للأرضيات والنجارة لتعديل العطاء . من هنا تفهم سر حرص المقاولين على عدم تفصيل العطاءات .

يمكنك أيضاً أن تلتقط الكرز فيما يتعلق بشروط أحد العروض ، ولنفترض أنك تقوم بشراء قطعة أرض حيث عرض عليك البائع سعر ١٠٠,٠٠٠ دولار مع دفع ٢٠٪ مقدماً والباقي يسدد على مدى عشر سنوات بفائدة قدرها ١٠٪ ، ربما يمكنك في هذه الحالة أن تسأل البائع عن سعر الدفع الفورى الذى قد يوافق بدوره على سعر ٩٠,٠٠٠ دولار فورية الدفع . ثم تعود فتسأله عن سعر الفائدة عند سداد ٥٠٪ من إجمالى المبلغ كمقدم فيجيبك بأنه ٧٪ . يمكنك فى ضوء هذه المعلومات أن تعمد إلى التقاط الكرز وهى أفضل الشروط فى كل عرض ، وهى فى هذه الحالة تعنى أن تعرض على البائع سعر إجمالى قدره ٩٠,٠٠٠ دولار مع دفع مقدم بنسبة ٢٠٪ من هذا الإجمالى وسداد باقى القيمة بنسبة فائدة قدرها ٧٪ .

يحب المشترى أن يلتقط الكرز بينما يكرهه البائع

إن مفتاح فاعلية حيلة التقاط الكرز يعتمد بلا شك على القدرة على الحصول على المعلومات مما يتطلب الكثير من الوقت . ومع ذلك فحينما تكون بصدد شراء مُعِدة جديدة للشركة التى تعمل بها ؛ فيجب أن تقوم بجولة لجمع المعلومات قبل أن تتخذ قراراً . اتصل بالشركات وادع رجال المبيعات إلى تقديم عروضهم وسوف تلحظ أن كل عرض يتسم بميزة مختلفة ، فبينما يقدم لك أحد العروض أفضل الأسعار ؛ يقدم لك العرض الآخر أطول فترة ضمان . تستطيع فى ضوء هذه المعلومات وهذه المقابلات أن تتخير فيما بعد أفضل الشروط والمواصفات لشراء المُعِدة .

ثم تعود لصاحب أفضل عرض من وجهة نظرك قائلاً " إننى أرغب فى شراء هذه المُعِدة من شركتكم ولكننى أريد أن أحصل على فترة ضمان أطول ، أو أريد أسرع موعد للشحن " . أنت فى هذه الحالة تخلق شكل الصفقة ونوع العقد الذى تفضله . ومن هنا يجب أن يسعى المشترى إلى المطالبة بعقود تفصيلية بينما يجب أن يتجنب البائع تقديم مثل هذه العروض . وبما أن التقاط الكرز يعد إحدى الحيل غير الأخلاقية ؛ فلن يسعى المشترى إلى استخدامها مع شخص يعرفه جيداً وإنما سيعمد إلى تطبيقها مع أى غريب ، ولهذا يجب أن يحرص كل بائع على توطيد علاقته الشخصية بالمشترى حتى يتجنب الوقوع فى هذا الفخ .

هنالك وسيلة أخرى لتجنب هذه الحيلة وهي أن تعمل على إحباطها ، ولنفترض أنك مقاولاً وأنك تحاول أن تعقد صفقة مع أحد مالكي البيوت لإعادة تصميم المنزل ، وأنت تعلم مسبقاً أن العميل سوف يقوم بالاتصال بكل مقاولي البلدة . كيف يمكنك في هذه الحالة أن تحبط حيلته ؟ والإجابة هي أنك يجب أن تحصل على أكبر قدر من المعلومات عن منافسيك ، وبذلك حينما يقول لك المالك " يجب أن أسعى للحصول على بعض العروض الأخرى قبل أن أتخذ قراراً نهائياً "

يمكنك أن تجيبه قائلاً : " أوافقك الرأى تماماً "، يجب أن تبدى موافقتك الفورية في البداية ، يجب ألا يبدى رجل المبيعات اعتراضه على أى نقطة مهما بدت سخيفة ثم يسعى فيما بعد لتغيير رأى العميل . إذاً يجب في هذه الحالة أن تجيب المالك قائلاً : " أوافقك تماماً ، يجب أن تستطلع الأمر بالاتصال ببعض الشركات الأخرى ولكن دعني أوفر لك بعض الوقت ؛ هل اتصلت بالفعل بـ " تيد " في شركة (وتذكر له اسم الشركة) ؟ فهو يستخدم هذه المواد التى تتسم بكذا وكذا وكذا ولكنه لا يستطيع أن يمنحك (وتسرد له التفاصيل) . أما إن اتصلت بالشركة القومية في المركز التجارى فسوف يأتى رجل يدعى فريد هاريسون للقائك وسوف يخبرك بأن لديه الصنف رقم كذا وكذا ...."

ومع مواصلة الحديث على هذا النوال لإظهار مدى درايتك وإلمامك بالمنافسين ؛ سوف يتفكر المالك قائلاً : " يا إلهى ولماذا أضيع وقتى إذاً في تلك المباحثات الطويلة مع كل هؤلاء الأشخاص بينما يملك هذا الرجل من المعلومات ما يفوق كل ما يمكنني الحصول عليه ".

لحماية نفسك من حيلة التقاط الكرز يجب أن تضع في اعتبارك كل البدائل التى يمكن أن تحل محل الطرف الآخر قبل أن تبادر بمنحه أى تنازل ، وهذا يعنى أنه كلما قَلّت البدائل بالنسبة للطرف الآخر كلما قويت سطوتك أنت عليه . أما إن لم يكن لديك استعداد كبائع أن تضغط السعر ؛ فأنت في هذه الحالة تدفع العميل إلى التعامل مع غيرك أو ربما الاستعانة بأكثر من مورد . وهذا يعنى في حالة مالك العقار أنك سوف تفرض عليه أن يتخطاك بوصفك مقاولٍ عام كى يتعاقد مع كل مقاول من الباطن على حده ، إلا أن هذا قد يتطلب قدراً من المعلومات والخبرة تفوق ما يملكها العميل ، كما أنه سيفرض عليه المزيد من الجهد والضغط الذى يفوق ما اقتصده من أموال .

الفصل الثانى والعشرون

الحيل غير الأخلاقية :

الخطأ المتعمد

إنه تكتيك غير أخلاقي بالمرة وهو ـ شأنه شأن ما شابهه من أعمال ـ يبحث عن ضحية تفتقر بدورها إلى الأخلاق ، حيث يقوم البائع بنصب شباكه حينما يبادر بإعداد عرض مع تعمد إسقاط أحد العناصر ، أو التخفيض فى قيمة أحد البنود . قد يكون هذا البائع هو بائع السيارات حينما يقوم باحتساب قيمة كل المزايا الإضافية فى السيارة بما فى ذلك قيمة المسجل بينما يتعمد اغفال سعر جهاز تشغيل الاسطوانات . وحينما يتناول المشترى قائمة الأسعار يكتشف أن البائع قد غفل عن قيمة الجهاز فيجدها فرصة جيدة للتنصل من دفع قيمته مما يجعله يتحمس للمسارعة بإتمام الصفقة حتى يفوت على البائع فرصة اكتشاف هذا الخطأ . إن هذا التعطش لإتمام الصفقة يجعل من المشترى مفاوضاً رديئاً ، وربما انتهى به المآل إلى دفع قيمة أعلى من تلك التى كان سيدفعها إن كان قد أشار إلى الخطأ هذا بالإضافة إلى أن البائع لا تزال أمامه فرصة " لاكتشاف " الخطأ قبل عقد الصفقة وسوف يتمكن فى هذه الحالة بتوظيف إحدى نظراته التى تحمل معنى الاتهام إلى حمل المشترى على دفع القيمة الإضافية للجهاز .

قد تبدو الحيلة المقابلة مفجعة بعض الشيء ولكنها واضحة . إياك أن تلجأ إلى مثل هذه الأساليب لانتزاع ميزة . فإنك إن تمكنت من الإفلات بأطماعك هذه المرة

فإنك ستسقط فريسة لها بالقطع فى إحدى المرات التالية . يجب أن تحرص فى هذه الحالة على أن تشير إلى الخطأ قائلاً : " لقد لاحظت أنك لم تدون قيمة جهاز الاسطوانات وهذا يعنى أنك تحاول أن تدفعنى إلى اتخاذ قرار الآن "

هناك شكل آخر من أشكال الخطأ المتعمد وهو الاستنتاج المَعِيب . وهذا يعنى أن يقوم البائع بطرح سؤال على المشترى وهو يتعمد أن يطرح عليه استنتاجاً مغلوطاً . وحينما يسعى المشترى لتصحيح الخطأ الذى وقع فيه البائع يجد نفسه قد التزم بعقد الصفقة ؛ كأن يقول بائع السيارة على سبيل المثال : " إن اتخذت قرارك اليوم فهذا لا يعنى أنك تريد أن تستلم اليوم ؛ أليس كذلك ؟ " فيجيب المشترى : " بالطبع سأرغب فى الاستلام اليوم "

يقول القائم بالبيع العقارى " أنت لا تريد أن تدرج الثلاجة فى العقد ؛ أليس كذلك ؟ " لم يكن المشترى يفكر فى واقع الأمر فى أمر الثلاجة ، ولكنها تبدو فى حالة أفضل من ثلاجته فيجيب قائلاً : " وهل تعتقد أنهم سيدرجونها فى العقد ؟ " فيجيبه البائع : " دعنا نضمنها فى العرض ونرى النتيجة "

يقول القائم على بيع المركب : " إنك لا ترغب إذاً أن ندرج الـ CB فى العقد ؛ أليس كذلك ؟ " فيجدها المشترى فرصة للحصول على ميزة إضافية بدون مقابل فيجيب قائلاً : " بالطبع أرغب ".

الفصل الثالث والعشرون

الحيل غير الأخلاقية :

المغالطة

إنها إحدى الحيل التى يلجأ إليها أحد الأطراف لانتزاع إحدى المزايا من الطرف الآخر كأن تقوم إحدى الشركات بإرسال شيك إلى البائع بعد خصم نسبة ٢,٥ ٪ مصحوباً ببطاقة تشير إلى أن الشركة تحصل على مثل هذا التخفيض من كل عملائها حال سداد الدفع خلال ١٥ يوماً ، وبالتالى فقد تعاملت مع شركتك على هذا الأساس . أو أن يرسل البائع إلى أحد عملائه رسالة تتضمن الآتى : " بما أنك لم توافينا باختيارك فسوف أشحن لك الطراز الفاخر ما لم يصلنى منك رد خلال عشرة أيام ".

إن هذه الحيلة تستهدف إما الشخص الكسول أو الشخص المشغول ، فهى تتخير الطريق الأيسر وتتخذ الإجراء مباشرة ما لم يصلها رد من الجانب الآخر . إن الطرف الذى يقوم بهذه الحيلة يستغل تاريخ التعامل المسبق مع العميل ، فحينما يشرع العميل فى الاعتراض على الإجراء المتخذ يرد قائلاً : " ولكن الأمر لم يشكل لك أية مشكلة فى الماضى " .

ولمقابلة هذه الحيلة شأنها فى ذلك شأن كل الحيل غير الأخلاقية ، يجب أن تتصل بالطرف الآخر وتخبره بوجوب التقيد بمزيد من الالتزام الأخلاقى فى المستقبل .

الفصل الرابع والعشرون

الحيل غير الأخلاقية :

التصعيد

كنت فى الماضى قد تعرفت على شخص أصبح فيما بعد شديد الثراء بعد أن باع حق امتياز ممتلكاته العقارية لإحدى الشركات الكبرى . وقد كان الرجل أحد أبرز المشترين للأراضى حينما بزغت فكرة حق الامتيازات العقارية حيث كان مؤسس الشركة يحوم فى البلاد بحثاً عن مؤيدين لهذه الفكرة .

وبعد مرور بضع سنوات قامت إحدى الشركات الكبرى فى نيويورك بشراء حق الامتياز الأساسى وبدأت تسعى لشراء حق امتياز الأراضى ، وبعدما حضر الرجل إحدى ندواتى حول أسرار التفاوض القوى ؛ دعانى لتناول القهوة وسألنى قائلاً : " هل حدث لك يا روجر أن سمعت بعض الأصوات وهى تحادثك وأنت تتفاوض ؟ " وبما أننى لم أكن أرغب فى الإجابة عن السؤال فقد بادرته بالسؤال عما يقصده بالضبط ، فأجابنى بأنه بعدما وافق على بيع حق امتياز ممتلكاته من الأراضى للشركة الجديدة بسعر اعتبره فى البداية ثروة ضخمة عاد ليدير الأمر فى رأسه من جديد .

وبما أن هذه الأراضى كانت الأولى التى قامت الشركة بشراء حق امتيازها فقد دعته الشركة إلى السفر إلى نيويورك لحضور حفل غنائى يعقبه مؤتمر صحفى للإعلان عن مخططات الشركة المستقبلية بشأن شراء المزيد من حقوق الامتياز . استطرد

الرجل قصته قائلاً : " ثم أصابني الأرق في الليلة التي سبقت هذا الاحتفال ، فبينما كنت مستلقياً على سريري أخذت أتساءل هل أنا على صواب ؛ فإذا بصوت يحادثني " ، فسألته وأنا أكاد أتوقع أن يرد على بإحدى الفكاهات قائلاً " وماذا قال الصوت ؟ " فأجاب : لقد قال : " يا جو أنت لم تحصل على السعر المناسب " وهكذا توجهت في صباح اليوم التالي إلى الشركة وطالبتها بنصف مليون دولار إضافية وتمكنت من انتزاعها .

لقد كانت قصة جو إحدى قصص التصعيد الكلاسيكية وهي أن يعمد أحد الطرفين إلى تصعيد مطالبه بعد أن يكون الطرفان قد أبرما اتفاقاً . إنه بالطبع تصرف سافر وغير أخلاقي ، ولكن الدافع كان كما وصفه جو أنه سمع بعض الأصوات تخاطبه وتحثه على فعل ذلك وإلا فليتحمل تبعات تصرفاته ، وهكذا فإن جو لم يجد أن هناك ضير من السعي للحصول على أفضل صفقة بأي طريقة ممكنة .

ولكن ما الذي يجعل مثل هذا التصرف الشائن ينجح في انتزاع هذا التنازل ؟ والإجابة هي أن الطرف الآخر - وهو ما يحدث كثيراً - يقوم بالتنازل عن كبريائه ويرضخ بسهولة لمطالب الطرف الأول تماماً مثلما فعلت هذه الشركة بتنازلها عن نصف مليون دولار بمنتهى السهولة . لقد آثرت الشركة في هذا الموقف أن تدفع بدلاً من أن تتعرض للإحراج من جراء إلغاء المؤتمر الصحفي . أما في غير ذلك من الحالات والمواقف فإن سر التنازل يكمن في تورط هذا الطرف عاطفياً في الصفقة .

إن تاريخ الأعمال يعج بمثل هذه القصص التي تمكن فيها أحد الأطراف من انتزاع بعض المزايا بعد إتمام الصفقة ، فقط لأنهم يملكون من الوقاحة ما يكفي للمطالبة بالمزيد . وأنا من جانبي أشعر بأنني مختلط المشاعر بشأن كيفية مقابلة هذه الحيلة . قلبي يحدثني بأنك إن تعرضت لهذه الخدعة فيجب أن تكشفها وتنسحب من الصفقة لأن هذا يعد انتهاكاً للمبادئ ، ولكن عقلي يصر على أن المشاعر يجب أن تبقى بمنأى عن المفاوضات ، فإن كان بوسع شركة نيويورك أن تدفع نصف مليون دولار إضافية وهي مازالت تنظر إلى الصفقة باعتبارها رابحة (وقد كانت بالفعل مازالت صفقة جيدة جداً) فلماذا لا تطرح الكبرياء جانباً وتبادر بدفع المال ؟

◆ ◆ ◆

الاستقامة لا تقدر بثمن

ولحسن الحظ ؛ فإن عالم الأعمال يموج على الجانب الآخر بالعديد من قصص لبعض الأشخاص الذين لا يفرطون في نزاهتهم مهما كان المقابل مثل هذا الرجل الذى كان يملك إحدى المزارع في أورلندو ، فبعد أن عقد الرجل صفقته مع المشترى صرحت أورلندو سنتينل بهذا النبأ المفاجئ وهى أن والت ديزني كان يقوم بشراء هذه الأراضي سراً لبناء عالم ديزني ، لقد كان بوسع المالك أن يحجم بعد اكتشافه للأمر ، وأن يكسب مزيداً من الملايين ولكن نزاهته حالت دون ذلك .

وحينما قام هنرى هوليس ببيع فندق بالمر هاوس في شيكاغو لـ " كونراد هيلتون " ؛ وافق هوليس على أول عرض تقدم به هيلتون وكان يبلغ ١٩,٣٨٥,٠٠٠ دولار وبرغم أنه تلقى في الأسبوع التالى عروضاً تفوق هذا المبلغ بأكثر من مليون دولار فإن هذا لم يدفعه إلى تغيير موقفه ، وقد كان الرجل كما وصفه هيلتون في مذكراته قائلاً : " لقد تعاملت مع العديد من عظماء زماني ولكن تجربتى مع هذا الرجل قد فاقت كل الحدود ؛ لقد كان رجلاً نبيلاً بكل ما تحمله الكلمة من معنى ، لقد كنت أشعر وأنا أرقبه أمامى أننى أشاهد أحد نبلاء التاريخ الأمريكى في عالم الأعمال "

◆ ◆ ◆

يمكنك أن تقابل حيلة التصعيد بوسائل أخرى تختلف عن تخليك عن كبريائك أو رفض العرض برمته . وإليك بعض الوسائل :

⇐ احمِ نفسك بواسطة حيلة السلطة الأعلى (انظر الفصل ٧) ؛ أخبر الطرف الآخر بأن عرضه لا يسيئك ولكن مجلس الإدارة لن يقبل أبداً بالتفاوض في صفقة قد عقدت بالفعل ، وسوف يجبرونك في هذه الحالة على التنازل عن الصفقة بأكملها . ثم اسعَ لوضع الطرف الآخر في أفضل الأوضاع لقبول عرضك (انظر الفصل ١٨) وذلك بإخباره بأنه على الرغم من أنه لن يكون بوسعك أن

تقترب من السعر فربما أمكنك أن تقدم أحد الامتيازات القيمة فى أحد الجوانب الأخرى .

⇐ اعمد إلى تصعيد مطالبك في المقابل . أخبر الطرف الآخر بأنك سعيد لأنهم أعادوك إلى طاولة المفاوضات ، لأنك قد أعدت التفكير فى الصفقة من جانبك أنت أيضاً . ويجب ألا تسعى بالطبع إلى انتهاك أى اتفاق ، ولكن بما أن الطرف الآخر يرغب فى مناقشة العرض الأساسى فمن حقك فى هذه الحالة أن تشير إلى ارتفاع السعر .

من الأفضل تجنب التصعيد وليس مواجهته ، وتجنُّب التصعيد يكون باستخدام الأساليب الآتية : احسم كل التفاصيل منذ البداية ، ولا تترك أية نقطة بدون تغطية ، أو على حد التعبير : "سوف نرى فيما بعد ما يمكن فعله حيال هذا الأمر " وتذكر أن القضايا التى لم تحسم أثناء المفاوضات هى التى تفتح باب التصعيد ، واسعَ لتعزيز علاقتك الشخصية بالأطراف الأخرى حتى يمنعهم الحياء من استغلالك على هذا النحو ، واحصل على مقدم كبير حتى تصعب فكرة التراجع . يجب أن تسعى كى يبدو الكل فائز ، وأن تقطع على الطرف الآخر طريق التنصل مما اتفق عليه .

الفصل الخامس والعشرون

الحيل غير الأخلاقية :

المعلومة المقصودة

بينما كنت عائداً من إحدى الندوات ، دار حديث بيني وبين الشخص الذى كان يجلس بجانبى حول المؤتمر الصحفى للرئاسة ، فقال لى " لا أظن أنه يقول الحقيقة فقد أخبرنى أحد معارفى فى البيت الأبيض أن الرئيس كان على دراية بكل ما يجرى منذ البداية ، بل أعتقد أنه كان يسعى للتستر على شيء ما " ، إن ما أدهشنى فى الأمر هو أننى وجدت نفسى أصدق هذا الرجل بينما أكذب ما سمعته من رئيس الولايات المتحدة الأمريكية فى المؤتمر الصحفى . لماذا ؟ لأن الإنسان يميل بطبعه إلى تصديق المعلومة المختلسة .

قد تكون المعلومة المقصودة أحد أقوى العناصر المؤثرة . تصور أن هناك رجل مبيعات وأنه يقوم بتقديم عرض رائع أمام أعضاء مجلس إدارة شركة ما ، وقد عمد إلى تدعيم موقفه باستخدام الوثائق والمؤثرات المرئية المحيطة به من كل جانب حيث كان يسعى بحماس إلى إقامة حجة قوية تدفع الشركة إلى قبول عرضه الذى كان يقدم أفضل سعر فى السوق ، أى أنه كان يعلم أن المنافسة لن تستطيع أن تقدم أفضل من السعر الذى تقدم به مما دفعه إلى المطالبة بقيمة ٨٢٠,٠٠٠ دولار لإتمام الصفقة .

وبينما هو على هذه الحالة شاهد أحد رؤساء مجلس الإدارة وهو يمرر ملحوظة إلى أحد زملائه من أعضاء المجلس الذى انحنى بدوره ليقرأها ثم تركها على الطاولة أمامه .

ما أن رأى البائع هذا المشهد إلا وتملكه الفضول وبدأ يسعى للكشف عن مضمون هذه الورقة . وبما أن أنهى عرضه ؛ اقترب من الطاولة وانحنى باتجاه الحضور فى حركة تمثيلية وسألهم : " أيها السادة ؛ هل هناك أية أسئلة ؟ " وقد مكنه هذا الوضع من استراق النظر إلى الورقة بطرف عينه وبرغم أنه قرأها بالمقلوب إلى أنه تبين المعلومة المدونة والتى كانت تقول " دعنا ننهى هذه الصفقة مع شركة يونيفرسال فقد تقدمت بسعر ٧٦٢,٠٠٠ دولار فقط ".

حينئذ قام رئيس المجلس قائلاً " نعم لدى سؤال واحد وهو أن السعر الذى تقدمت به يبدو مرتفعاً وأنت تعلم أننا يجب أن نأخذ بأقل الأسعار طالما أن العرض يفى بكل المواصفات المطلوبة ، فهل ٨٢٠,٠٠٠ دولار هو أفضل ما يمكنك تقديمه ؟ " وفى غضون بضع دقائق قام البائع بخفض السعر بقدر ٥٨,٠٠٠ دولار .

هل كانت المعلومة حقيقية أم مصطنعة ؟ برغم أن المعلومة كانت مجرد نقش على قطعة من الورق بلا أى دليل يدعمها فقد صدقها البائع لأنه استرقها بنفسه . حتى إن كانت المعلومة مصطنعة فهل يستطيع البائع أن يصرح بذلك فيما بعد ؟ لا لأن الشركة لم تطلعه على عطاء الشركة المنافسة وإنما هو الذى اختلس المعلومة ويجب أن يتحمل هو مسئولية افتراضه .

إن مجرد إلمامك بهذه الحيلة سوف يساعدك على إحباط هذا التكتيك غير الأخلاقى . يبدو لى من الطبيعى أن يميل كل إنسان إلى المراوغة الشرسة حال التفاوض حينما يكون الطرف الآخر هو المصدر المباشر للمعلومات ؛ ولكن تذكر أنك يجب أن تكون أكثر حرصاً ورغبة فى المناورة إن عمد الطرف الآخر إلى إلقاء المعلومة فى طريقك .

مبادىء التفاوض

سوف أشرح لك على مدى الفصول الثمانية التالية مبادئ التفاوض وهى المبادئ التي يعتمد عليها أى تفاوض ولا يقوم إلا بها . قد لا تتسم المبادئ بمثل هذا الوضوح والتحديد الذى تتسم به الحيل ولكنك إن تمكنت من استيعاب الدرس جيداً فسوف تلحظ كيف ستسير الأمور فيما بعد بمنتهى السلاسة كما أن التفاوض سيصبح أكثر متعة .

إن المبادئ تختلف عن الحيل إذ أن الشخص يلجأ إلى استخدام الحيلة حينما يملى عليه الموقف ذلك بينما يجب أن يعتمد على هذه المبادئ عند أى تفاوض لأنها هى التي سوف تساعده على تحقيق ما يسعى إليه بمنتهى السلاسة .

الفصل السادس والعشرون

مبادىء التفاوض :

احمل الطرف الآخر على أن يسبقك فى الالتزام

يدرك المفاوض المحنك أنه من الأفضل عادة أن يحمل الطرف الآخر على أن يسبقه في الالتزام . وهذا يعود إلى عدة أسباب

⇐ قد يكون العرض الأول للطرف الآخر أفضل بكثير مما هو متوقع .

⇐ يمنحك قدراً من المعلومات عن الطرف المقابل قبل أن تكون بحاجة إلى إظهار أى شكل من أشكال الالتزام .

⇐ سوف يتيح ذلك لك فرصة حصر العرض (انظر الفصل ١) . إن سبقك الطرف الآخر إلى الالتزام بسعر ما فسوف تتمكن من حصر السعر وسوف يمكنك هذا الوضع من الحصول على السعر الذى تسعى إليه حتى إن آل الأمر إلى ضرورة اقتسام الفارق . أما إن حملك الطرف الآخر على الإلتزام أولاً ؛ فسوف يقوم هو بحصر السعر وسيحصل على السعر الذى يسعى إليه حتى إن تطلب الأمر اقتسام الفارق .

قد يبدو هذا المبدأ خاطئاً في نظر أى مفاوض غير محنك . لذا دعنا نفترض أن جارك يمتلك قارباً آلياً يحتفظ به في الممر الخاص ببيته ، وقد لاحظت أنت أنه

على مدى الخمس سنوات التى قضاها فى هذا المنزل لم يحمل القارب ولو مرة واحدة إلى البحيرة . فأخذت تفكر أنه إن كان بوسعك أن تحصل على القارب بسعر معقول فربما أغراك ذلك بالشراء . هل تبادر فى هذه الحالة بسؤاله عن السعر المطلوب، لا تبدو الفكرة جيدة . ماذا لو أشعره هذا التصرف أن لديه كنز بين يديه فعمد إلى المبالغة في السعر ؟ لنفترض أن ١٠,٠٠٠ دولار يبدو سعراً منصفاً ولكنك تأمل فى انتزاعه بسعر ٥٠٠٠ دولار .

فحينما فاتحت جارك في الأمر ، تملكه الطمع وأجابك قائلاً " إن هذا القارب لم يمس فأنا لم أنزع عنه الغطاء منذ خمس سنوات ولن أقبل أن أبيعه بأقل من ١٥,٠٠٠ دولار " ، قد يوحى إليك هذا الموقف بأنك قد أخطأت حينما حملته على اتخاذ الخطوة الأولى لأن ذلك قد تسبب فى توسيع مساحة التفاوض حتى أنه بدا لك من الصعب أن تحقق ما كنت تسعى إليه لأنك لن تستطيع فى هذه الحالة أن تتمكن حتى من حصر السعر . إن كان الطرف الآخر يطلب ١٥,٠٠٠ دولار بينما تريد أنت أن تدفع ٥٠٠٠ دولار فهذا يعنى أنك تطلب منه منذ البداية أن يتنازل لك عن ٥٠٠٠ دولار كى يتيح لك فقط فرصة حصر السعر . قد يوحى لك هذا الموقف بأنك قد أخطأت بدفع الطرف الآخر إلى المبادرة ولكنك نسيت أنه يمكنك القيام بعدة أشياء لتعديل هذا الوضع المبدئى من الأساس دون الحاجة إلى التقدم بعرضك أولاً يمكنك أن تلجأ إلى مثل هذه المداخل

تصنع الفقر قائلاً : " أعتقد يا مايك أننى لا أستطيع أن أفكر ولو للحظة واحدة فى شراء قاربك ولكننى لاحظت أنك لا تستخدمه أبداً فربما أمكنك فى هذه الحالة أن تبيعه لى بسعر معقول يتيح لك فرصة التخلص منه "

الجأ إلى حيلة السلطة الأعلى قائلاً " هل تعلم يا مايك أن زوجتى ستقتلنى إن علمت فقط أننى أسعى للسؤال عن القارب ولكن ...."

استخدم قوة التفاوض قائلاً " كنت أعاين مركباً مشابهاً لمركبك وقد بدت لى الصفقة جيدة ولكننى قبل أن أتمها رغبت فى التعرف على السعر الذى تطلبه بالنسبة لقاربك " . إن مثل هذه المداخل سوف تعمل على تعديل طموحات مايك بدون أن ترغمك أنت على الالتزام بأى موقف مبدئى . كلما زاد جهلك بالطرف الآخر أو العرض الذى تفاوضه زادت حاجتك إلى الاستمساك بهذا المبدأ وهو أن تحمل الطرف الآخر على أن يسبقك فى الالتزام .

◆ ◆ ◆

كيف خسر فريق البيتلز الملايين باتخاذه المبادرة الأولى ؟

إن كان مدير فريق البيتلز " براين ايبستن " على دراية بهذا المبدأ لكان قد حقق للفريق ما يفوق كثيراً الأربع ملايين دولار التى حصل عليها مقابل فيلمه الأول .

أرادت شركة " يونايتد أرتيست " أن تستثمر شعبية الفريق الغنائى ولكنها كانت فى نفس الوقت تشعر بشىء من التحفظ حيال التجربة لأنها كانت تجهل إلى أى مدى سوف تبقى شعبية الفريق ، فربما كان نجاحهم مجرد إشراقة مدوية قد تتبدد حتى قبل أن يصل الفيلم إلى صالات العرض . ولهذا قررت الشركة أن تحصر الانتاج فى حدود معقولة بحيث تصل ميزانية الفيلم إلى ٣٠٠,٠٠٠ دولار . وهذا يعنى أن الفريق لن يحصل على أجر مرتفع فقررت شركة " يونايتد " أن تشرك البيتلز فى نسبة ٢٥٪ . وبما أن الفريق كان قد حقق انتشاراً وشهرة هائلة فى عام ١٩٦٣ فقد خشى المنتج أن يترك له المبادرة فى تحديد السعر ولكنه كان يملك فى المقابل من الشجاعة ما يبقيه ملتزماً بالقاعدة المتفق عليها وعرض على ايبستن دفع ٢٥٠٠٠ دولار كمقدم بالإضافة إلى نسبة من الأرباح يقوم هو بتحديدها .

لم يكن " براين ايبستن " على دراية بعالم الأعمال السينمائية ، ولم يكن يعى أنه كان يجب فى هذه الحالة أن يلجأ إلى حيلة المشترى المتحفظ (انظر الفصل ٥) وحيلة الفتى الطيب والفتى الشرير (انظر الفصل ١٤) إذ كان يجب عليه فى هذه الحالة أن يجيب المنتج قائلاً " لا أعتقد أن الفريق على استعداد فى الوقت الحالى لتكريس كل هذا الوقت لعمل الفيلم ، ولكن لماذا لا تقدم لى عرضك الأفضل وسوف أحمله إليهم وأنظر ما يمكننى عمله فى هذا الصدد ." ولكن غرور الرجل منعه من أن يتقمص دور الأحمق (انظر الفصل ٢٧) وهكذا بادر بمطالبة المنتج بالحصول على نسبة ٧,٥٪ من الفائدة وإلا فلن يقبل الفريق . لقد أسفر هذا الخطأ التكتيكى البسيط عن خسارة الفريق لملايين الدولارات بعدما استطاع المخرج

" ريتشارد ليستور " من تقديم فيلم رائع يصور يوم كامل فى حياة الفريق وقد حقق هذا الفيلم نجاحاً منقطع النظير .

◆ ◆ ◆

أما إن كان الجانبان على دراية بهذا المبدأ ؛ فهذا لا يعنى بالطبع أن يجلس الطرفان للأبد بينما يحاول كل منهما انتزاع العرض الأول من الطرف المقابل . ولكن القاعدة تبقى دائماً أنك يجب أن تسعى إلى التعرف أولاً على ما يمكن أن يقدمه الطرف المقابل .

وبعيداً عن الأسعار ، فإنه يبدو من الأفضل دائماً أن تحمل الطرف الآخر أن يتقدم بعرضه أولاً بدلاً من أن تسبقه أنت إلى ذلك . وفى هذا الصدد فإن المفاوض البارع سوف يبذل مساعى مضنية ويتخطى حدوداً هائلة كى يبدو الأمر وكأن الطرف الآخر هو الذى كان يسعى للمبادرة بينما يكون العكس هو الصحيح .

وقد حدث فى إحدى المرات أن أحد منتجى الأفلام ويدعى سام جولدوين كان يسعى لاقتراض أحد الممثلين المتعاقدين مع داريل زانوك ولكنه فشل فى التوصل إلى زانوك لأنه كان فى ذلك الوقت يحضر أحد الاجتماعات . وبعد عدة محاولات للعثور عليه ، أصر جولدوين بعد أن بلغ منه السخط مبلغه أن يقوم أحد عامليه بإيصال المكالمة بدلاً من أن يرد هو بنفسه مباشرة . وحينما التقط زانوك سماعة الهاتف لمخاطبته أخيراً ، بادره جولدوين ـ الذى قام بالاتصال به من الأساس ـ بالرد عليه بنبرة كسولة قائلاً : " ما الذى يمكننى أن أسديه لك اليوم يا داريل ؟ ".

لقد كان لويس كرافيتس وهو أحد المدربين التنفيذيين لفريق أطلنطا محامياً سابقاً ، وكان رجلاً صبوراً يعلم متى يلتزم الصمت . يحكى كرافيتس عن شاب صغير كان يدربه ، وكان الفتى قد أنهى عقده مع الفريق وقد أبدى الفتى استعداداً للتنازل عن مبلغ ٢٠٠٠ دولار ليحصل بذلك على ٢٨٠٠٠ دولار كأجر نظير وظيفته الجديدة .

ولكن كرافيتس نصحه بأن يحمل صاحب العمل على أن يتقدم بعرضه أولاً حيث قام الأخير بتقديم مبلغ ٣٢,٠٠٠ دولار مما أذهل اللاعب الشاب ودفعه إلى التزام السكون لبرهة من جراء هذا الذهول فاعتبر الطرف الآخر هذا الصمت علامة لعدم الرضا فعمد إلى رفع عرضه إلى ٣٤,٠٠٠ دولار . إن الطرف الذى يبادر

احمل الطرف الآخر على أن يسبقك فى الالتزام

بالحديث فى المفاوضات هو الذى يؤول به الحال فى النهاية دائماً إلى الحصول على الطرف الأقصر للعصا "

الفصل السابع والعشرون

مبادىء التفاوض :
من الذكاء التظاهر بالحماقة

ينظر المفاوض المحنك إلى الشخص الأحمق باعتباره ذكياً بينما ينظر إلى الشخص الذى يتظاهر بالذكاء على أنه أحمق ، فحينما تتفاوض يجدر بك أن توحى للطرف الآخر بأنك تعرف أقل من غيرك وليس أكثر منهم . وكلما تفوقت فى أداء دور الأحمق حصلت على مزايا أكثر ولكن احذر حال تقمصك هذا الدور أن تدع ذكاءك يسقط فى هاوية عدم المصداقية .

إن هذا المبدأ له ما يبرره . إن الكائنات البشرية ـ مع استثناءات نادرة ـ تسعى لمساعدة من هم أقل منهم ذكاءً أو خبرة بدلاً من النيل منهم . لكن بالطبع هناك قلة سوف تسعى للنيل من الضعفاء ، ولكن السواد الأعظم من الناس يتطلع دائماً إلى التنافس مع من يقاربونهم فى الذكاء ، بينما يعمدون إلى مساعدة من هم أقل منهم ذكاءً ؛ ولهذا يعمل دور الأحمق على تشتيت روح المنافسة عند الجانب الآخر ؛ إذ كيف يمكنك أن تتصارع مع شخص يسعى لتعاونك معه كى يتمكن من التفاوض معك ؟ كيف يكون بوسعك أن تستشعر الروح التنافسية وتمضى فى ضوئها بينما يقول الطرف الآخر : " لا أدرى ، ما الذى تراه أنت ؟ " إن أغلب الناس يشعرون بالأسى فى مثل هذه المواقف تجاه الطرف الآخر ويسعون لتمهيد الطريق لمساعدته .

هل تذكر عرض " كولومبو " التليفزيوني ؟ حيث كان يلعب بيتر فولك دور المحقق الذى كان يجوب الأماكن بمعطف قديم واق من الأمطار وهو يبدو في حالة تشوش عقلي بينما يقوم بمضغ عقب سيجارته القديمة . لقد كان يحمل دائماً هذا التعبير الذى يوحي بأنه قد وضع شيئاً ما في المكان الخاطئ ولا يكاد يذكر هذا الشيء ، ناهيك عن المكان الذى وضعه فيه لقد كان كل النجاح الذى حققه يعود - في واقع الأمر - إلى قدرته المفرطة الذكاء في تقمص دور الأحمق . لقد كان سلوكه يوحي بالأسى لدرجة أن القتلة أنفسهم كانوا يكادون يكشفون عن أنفسهم حتى يتمكن هو من حل القضية ، ولا يبدو في هذه الحالة المؤسفة . أما المفاوض الذى يترك لغروره العنان ويجعله يبدو في صورة المفاوض المختال ؛ فسوف يدفعه هذا السلوك إلى الالتزام بما قد لا يخدم مصالحه . إليك بعض صور لهذا السلوك .

⇐ المفاوض الذى يتخذ قراراته سريعاً دون أن يكرس وقتاً لمزيد من التفكير .
⇐ المفاوض الذى لا يشعر بحاجة للرجوع إلى أى طرف قبل أن يتخذ القرار .
⇐ المفاوض الذى لا يسعى للتشاور مع المختص قبل اتخاذ القرار .
⇐ المفاوض الذى لا ينقطع عن مطالبة الطرف الآخر بتقديم تنازلات .
⇐ الشخص الذى يرفض أن يسير في هدى أى مشرف .
⇐ المفاوض الذى يشعر بأنه ليس بحاجة إلى تدوين بعض النقاط لتتبع تطور حركة التفاوض للإشارة إليها من آن إلى آخر والاستشهاد بها .

أما المفاوض المحنك الذى يعى أهمية تقمص دور الأحمق فهو يحتفظ دائماً بالخيارات الآتية : استبقاء مزيد من الوقت للتفكر في الأمر ، وامعان التفكير في حجم المخاطر الناجمة عن الموافقة أو المزايا التى قد تجلبها بعض المطالب الإضافية . العمل على تأجيل اتخاذ القرار بالرجوع إلى اللجنة أو إلى مجلس الإدارة . طلب المزيد من الوقت للاستعانة بالمشورة القانونية أو الفنية . المطالبة بالمزيد من التنازلات باللجوء إلى حيلة الفتى الطيب والفتى الشرير كوسيلة للضغط على الطرف الآخر دون الحاجة إلى المواجهة . استنفاذ بعض الوقت لمراجعة الموقف والتفكر أثناء التظاهر بمراجعة الملاحظات الخاصة بالمفاوضات .

أما أنا فإنني أعمد إلى إظهار بعض الحماقة بالاستفسار عن معنى بعض الكلمات ؛ فإن قال لي الطرف الآخر : " هل تعلم يا روجر أن هناك بعض نقط الالتباس في هذا العقد ؟ " فأجيبه قائلاً " التباس ..... التباس ؛ لقد سمعت هذه الكلمة من قبل ولكني لست واثقاً من أنني أفهم معناها بالضبط ، هل تمانع في الإفصاح عما تقصده بالضبط ؟ " أو ربما أجبته قائلاً : " هل تمانع في إعادة عرض هذه النقاط ؟ أعلم أنك قد قمت بهذه المهمة مرتين بالفعل ولكنني - لسبب ما - لم أستوعبها إلى الآن ؟ " سوف يدفع هذا الطرف الآخر إلى التفكر قائلاً : " ما هذا الشخص الأخرق الذي يجلس أمامي ؟ " . بيد أن هذه الطريقة تعمل على إخماد روح المنافسة المتأججة لدى الطرف الآخر والتي كانت ستدفعه غالباً إلى عقد صفقة لا يمكنني القبول بها . أما الآن فقد توقف الطرف الآخر عن مصارعتي وبدأ يسعى لمساعدتي .

لكن احذر أن تتقمص دور الأحمق في مجال خبرتك ، فإن كنت طبيباً متخصصاً في مجال جراحة القلب فلا ترد على المريض قائلاً : " أنا لست متأكداً إن كنت بحاجة إلى عمل وصلة ثنائية أم ثلاثية للشرايين " ، وإن كنت مهندساً معمارياً فإياك أن تقول : " أنا لا أعلم إن كان هذا البناء سيقف أم أنه سينهار " . إن المفاوضات التي تنتهي بفوز الجميع تكون مبنية على أساس استعداد كل طرف لاظهار قدر من التعاطف مع الطرف الآخر . وهذا لن يتحقق أبداً إن سيطرت روح التفاوض على الطرفين . إن المفاوض يعي أن تقمص دور الأحمق يعمل على تشتيت روح التفاوض ويمهد الطريق لفوز الجميع .

الفصل الثامن والعشرون

مبادىء التفاوض :
لا تدع الطرف الآخر يحرر العقد

فى المفاوضات التقليدية ؛ يقوم الطرفان بمناقشة التفاصيل ثم تدوينها فيما بعد للمراجعة والقبول . إلا أننى لا أذكر أننى فى إحدى المفاوضات الشفهية قد تمكنت من تغطية جميع التفاصيل أثناء المناقشة وهو ما يحدث عادة وهو أن يغفل الطرفان شيئاً من التفاصيل ـ أثناء التفاوض ـ التى يسعون لتدوينها فيما بعد كتابياً .

وهذا يعنى أن مثل هذه التفاصيل سوف تكون عرضة للمناقشة والتفاوض حال تدوينها كتابياً مما يشكل ميزة هائلة للطرف القائم بتحرير العقد . لأن الطرف الذى يتولى عملية الكتابة سوف يفكر على أقل تقدير فى العديد من الأشياء التى لم ترد أثناء المفاوضات الشفهية وسوف يمكنه فى هذه الحالة أن يفسر كتابياً كل نقطة بما يخدم مصالحه والتى قد يسعى الطرف الآخر بطبيعة الحال إلى مفاوضته فيها حينما يحين موعد التوقيع على العقد .

لا تدع الطرف الآخر يحرر العقد لأن ذلك من شأنه أن يسلبك ميزة كبيرة . ينطبق هذا المبدأ على العروض المقابلة المختصرة شأنه فى ذلك شأن الاتفاقات الكبرى التى تمتد لمئات من الصفحات . قد يتقدم ـ على سبيل المثال ـ سمسار عقارى بأحد العروض لمالك بناء سكنى حيث يوافق البائع على الشروط العامة بينما يرغب فى رفع السعر بقدر ٥٠٠٠ دولار ، وعند هذه النقطة لا يستطيع القائم بأعمال البيع

الذى يمثل البائع ولا السمسار العقارى الذى يمثل المشترى بالتقدم بأى عرض مقابل بدون الرجوع إلى البائع والمشترى ، يمكنهم فى هذه الحالة أن يقوما بتحرير عرض مقابل مختصر لا يكون نافذاً إلا بعد الحصول على توقيع البائع الذى سيقوم ممثله بدوره بتقديمه إلى المشترى للموافقة . عند هذا الحد لا يبدو الأمر معقداً وإنما سيقتصر فقط على تدوين العبارة الآتية " تمت الموافقة على العقد باستثناء السعر الذى يجب أن يكون ٥٩٨,٠٠٠ دولار ".

أما إن قام ممثل البائع بتولى مهمة الكتابة فسوف يتفكر فى بعض النقاط التى قد تفيد البائع كأن يدونه بالطريقة الآتية : " تمت الموافقة على العقد باستثناء السعر الذى يجب أن يكون ٥٩٨,٠٠٠ دولار ، وتدفع الـ ٥٠٠٠ دولار الإضافية فور موافقة الطرف الآخر على أن يقدم العرض المقابل خلال ٢٤ ساعة "

أما إن قام القائم بالبيع على تحرير العرض المقابل فربما سيحرره كالآتى : " تمت الموافقة على العرض باستثناء السعر الذى يجب أن يكون ٥٩٨,٠٠٠ دولار ؛ وتضاف قيمة ٥٠٠٠ دولار إلى مجموع الملاحظات التى يقوم البائع بالاحتفاظ بها " .

قد تكون الإضافات على الأرجح غير مشجعة بالقدر الذى يكفى لتحفيز كلا الطرفين (البائع والمشترى) على إتمام الصفقة ولكنها على الرغم من ذلك ؛ سوف تعمل فعلياً على خدمة مصلحة الطرف الذى تولى تحرير العرض المقابل . فإن كانت مهمة تحرير فقرة واحدة تعمل على خدمة الطرف الذى تولى هذه المهمة إلى هذا الحد ، فما بالك بمن يقوم بتحرير عقد مؤلف من عدة صفحات .

تذكر أن الأمر لا يقتصر فقط على اقتناص بعض المزايا من الطرف الآخر ، وإنما قد يعتقد الطرفان بمنتهى الأمانة أنهما قد توصلا إلى اتفاق بشأن بعض النقاط بينما يختلف تفسير كل منهما اختلافاً جوهرياً فى تفسير هذه النقاط وهو ما سوف يتضح فيما بعد حال تدوينه كتابياً .

◆ ◆ ◆

فى كامب ديفيد اعتقد الجانبان أنهما قد توصلا إلى اتفاق

يعد اتفاق كامب ديفيد أحد الأمثلة التقليدية التى اعتقد فيها الطرفان أنهما قد توصلا إلى اتفاق ؛ حيث كان أطراف الاتفاق الثلاثة هم الرئيس كارتر

والرئيس المصرى أنور السادات ورئيس الوزراء الإسرائيلى مناحم بيجن وقد تمكن الأطراف الثلاثة بعد ١٣ يوماً من المحادثات المضنية من التوصل إلى ما اعتقدوا أنه اتفاق ، والذى اعتبر حينئذ بمثابة انفراجة للمفاوضات ، وهكذا ركب الأطراف الثلاثة الطائرة بمنتهى الحماس إلى واشنطن ووسط حشد إعلامى ضخم قاموا بتوقيع الاتفاق . وفى الغرفة الشرقية جلس مناحم بيجن ـ الذى لم يكن انفعالياً بطبعه ـ وانحنى نحو زوجته قائلاً : " سوف ندخل التاريخ الليلة يا عزيزتى " . وربما يكون هذا قد حدث بالفعل ولكن السنوات التالية للاتفاق أكدت أن ما نفذ فعلياً منه لم يتعدى بعض البنود القليلة . لقد دفع الحماس كلا الطرفين إلى الاعتقاد بأنهما قد توصلا إلى اتفاق بينما كان واقع الأمر مغايراً لتلك الحقيقة .

◆ ◆ ◆

إن كنت أنت الطرف الذى سيتولى كتابة العقد فيجدر بك أن تعمل على تدوين النقاط أثناء المفاوضات وأن تشير فى الهامش إلى بعض النقاط التى سوف تشكل جزءاً من الاتفاق النهائى ، وسوف يسمح لك ذلك بأمرين ١) سوف يذكرك بتضمين كل النقاط التى ترغب فى إدراجها فى العقد . ٢) قد تتردد أثناء كتابة العقد فى تدوين بعض النقاط التى لا تذكر أنك قد حصلت على موافقة الطرف الآخر عليها بيد أن تدوين النقاط أثناء التفاوض فى هذه الحالة سوف يشجعك على تدوينها بثقة حتى وإن لم تتذكر أنك قد تعرضت إليها بالمناقشة الشفهية أثناء التفاوض .

أما إن كنت ضمن فريق للتفاوض فيجب أن تطلع كل أفراد الفريق على العقد قبل تقديمه للطرف الآخر ؛ فقد تكون أغفلت نقطة ما أو أسأت تفسير إحدى النقاط . إن من الأمور الشائعة أن يطغى الحماس على قائد المفاوضات ؛ فيتصور أن الطرف الآخر قد قبل بأحد الشروط بينما لا يبدو الأمر كذلك فى نظر المراقب المحايد .

كما أنى لا أؤيد إيكال مهمة التفاوض لأحد المحامين لأن معظمهم لا يجيدون التفاوض ، فالمحامى يعمد دائماً إلى المواجهة ، فهى الوسيلة التى اعتاد عليها لتهديد الطرف الآخر وإرغامه على الإذعان ، كما أنه يفتقر إلى الحلول المبتكرة لأنه لا يحرص إلا على إبقائك بمنأى عن المشاكل ، أى أنه لا يسعى لدر الربح . تذكر أن كلية الحقوق تلقن تلاميذها كيفية خرق الاتفاقات وليس إبرامها .

ولكنني أرى أننا فى ظل هذا المجتمع المشاكس يجب أن نحرص على ضمان حقوقنا إن وصل الأمر للقضاء لذا فإنني أعتقد أنه من الضرورى أن تحصل على موافقة المحامي قبل التوقيع على العقد ، ففى بعض الاتفاقات المعقدة لا يتعدى الاتفاق المدون الذى أعددته ووقع عليه الطرفان كونه وثيقة وفاق بين الطرفين لذلك يجب أن تحرص على إطلاع المحامى عليه فيما بعد حتى يحوله إلى وثيقة قانونية . بينما تسعى أنت لتكريس كل جهدك لإبرام الصفقة .

أما إن كنت قد أعددت اتفاقاً وشعرت أن الطرف الآخر سوف يتردد فى التوقيع ؛ فيمكنك فى هذه الحالة أن تجعل العقد يتضمن هذه العبارة : " شريطة الحصول على موافقة المحامى " لتشجيع الطرف الآخر على التوقيع .

بما أن تنتهى المفاوضات الشفهية اسعَ للتوقيع على مذكرة الاتفاق بأسرع ما يمكن ، فكلما طالت المساحة الزمنية الفاصلة بين انتهاء المفاوضات الشفهية وتحرير العقد المكتوب كان الطرف الآخر أكثر عرضة لنسيان بعض النقاط التى تم الاتفاق عليها وزادت تساؤلاته حول العقد المكتوب .

يجب أيضاً أن تتأكد من أن الطرف الآخر يفهم جيداً ما هو مدون بالعقد ، وإياك أن تتحفز للحصول على توقيعه على إحدى النقاط التى تعلم أنه يجهل فحواها . لأنه فى هذه الحالة سوف يلقى عليك اللوم فى المستقبل إن حدث ما يضير ، ولن يبدى أى استعداد حينئذ لتحمل أية مسئولية .

من جانبى أرى أنه من المفيد تدوين الاتفاق قبل الذهاب إلى المفاوضات . بالطبع لا أطلع الطرف الآخر عليه ولكنني أشعر أنه من المفيد أن أقارن بين العقد الذى توصلت إليه والعقد المعد مسبقاً لأستخلص قدر ما حققته من نجاح . يحدث فى بعض الأحيان أن تشعر بالإثارة لأن الطرف الآخر قد قام بتقديم بعض التنازلات غير المتوقعة ويقودك هذا الحماس إلى إبرام اتفاق تعتقد أنت حينئذ أنه اتفاق رائع . وقد يكون كذلك بالفعل ولكن هذا يصح فقط إن كنت قد أعددت مسبقاً معياراً للنجاح ؛ فقد تجد فى النهاية أن العقد الذى بين يديك أقل مما كنت تطمح إليه .

الفصل التاسع والعشرون

مبادىء التفاوض :

اقرأ العقد كل مرة

لقد بات من الحقائق المؤسفة فى ظل هذا الزمن الذى يعتمد على الكمبيوتر فى طبع العقود وجوب مراجعتك للعقد المبرم كلما وصلتك نسخة منه .

ففى الماضى ؛ حينما كانت العقود تحرر بواسطة الآلة الكاتبة كان الطرفان يقومان بمراجعة العقد وتدوين أى تغييرات باليد مما يتيح الاطلاع عليها ، وكان بوسعك حينئذ أن تلتقط سريعاً تلك النقاط التى أضفتها أو تلك التى وافقت عليها لمراجعتها ، أما الآن فيقوم الطرفان على الأرجح بإعادة طبع العقد بواسطة الكمبيوتر حال وجود أى تغيير .

وهنا مكمن الخطورة ، ربما تكون قد رفضت التوقيع على إحدى العبارات فى العقد ووافق الطرف الآخر على تغييرها فأبلغك بناءً على ذلك بأنه سوف يرسل العقد بعد تصويب هذا الخطأ إلى مكتبك للتوقيع . ربما وصلك العقد وأنت منهمك فى بعض الأشغال الأخرى فالتقطت العقد وراجعت تلك العبارة وتأكدت من تغييرها ثم قمت بالتوقيع ، ولكن لسوء الحظ فإنك لم تتبين لأنه لم يكن لديك ما يكفى من الوقت لمراجعة العقد أن الطرف الآخر قد قام بتغيير شىء آخر . ربما كان شيئاً شديد الوضوح مثل تغيير نظام التسليم فى أرض المصنع إلى التسليم فى الموقع ، وقد يكون التغيير طفيفاً حتى أنك لن تكتشفه إلا بعد انقضاء بضع سنوات حينما يحدث

خطأ ما فتعود إلى العقد لاتخاذ الإجراء المناسب ، حينئذ لن يكون بوسعك حتى تبين هذا التغيير لأنك قد نسيت بالفعل ما تم الاتفاق عليه بل وربما تفترض أنك بما أنك قد وقعت على العقد فهذا يعنى أنك كنت قد وافقت على كل ما فيه .

وقد كنت أعتقد دائماً أن هذا الخطأ نادر الحدوث ، أعنى أن يسعى الطرف الآخر للنيل منك سراً بتغيير إحدى جزئيات العقد إلا أن بدأت أسأل الحضور فى ندواتى إن كانوا قد وقعوا ضحية لمثل هذا التصرف ؛ ففوجئت بأن نسبة ٢٠٪ منهم قد أجابونى بأنهم قد تعرضوا بالفعل لمثل هذا الموقف وبأنهم قد وقعوا ضحية لهذه الممارسة غير الأخلاقية .

قد تمتد بعض العقود على مدى عشرات من الصفحات ؛ وإليك بعض النصائح التى سوف تيسر لك أمر المراجعة

⟸ طابق العقدين فى الضوء لتختبر مدى التطابق بينهما .

⟸ افحص العقد الجديد بواسطة الكمبيوتر واستخدم نظام تخزين الكلمات للمقارنة بين العقدين .

⟸ استخدم نظاماً لتخزين الكلمات يمكنه تتبع أى تغيير مثل نظام مايكروسوفت ورد ؛ الذى سوف يمكنك من طبع آخر نسخة ولكنه سوف يتيح لك فى نفس الوقت فرصة تتبع كل التغييرات التى تمت على مدى المفاوضات . وتظهر أهمية هذا الأمر خاصة حال المفاوضات الممتدة التى يتم خلالها تبادل العقود بواسطة شرائح الكمبيوتر أو البريد الإلكترونى .

نعم أتفق معك تماماً أنك تمتلك حجة قوية لمقاضاة الطرف الآخر إن حاول خداعك ، ولكن لماذا تريد أن تعرض نفسك لمثل هذه النوعية من المشاكل ؟ فى هذا الزمن الذى يتولى فيه الكمبيوتر مهمة طبع العقود ؛ احرص على مراجعة العقد كلما وصلتك منه نسخة جديدة قبل أن تشرع فى التوقيع .

الفصل الثلاثون

مبادىء التفاوض :

النقود المرحة

هنـاك طـرق متعـددة لتفصـيل السـعر . إن سـألت ـ علـى سـبيل المثـال ـ شـركة بوينج عن التكلفة التى تتحملها لنقـل ٧٤٧ راكبـاً مـن مينـاء إلى مينـاء فلـن تجيبـك قائلة : "٥٢,٠٠٠ دولار " وإنما ستقول ١١ سنت لكل ميل للراكـب الواحـد . وهـى الطريقة التى يطلق عليها رجال المبيعات تفصيل القيمة بشكل هزلى . ألم يحـدث أن قال لك سمسار العقارات : " هل تدرك أن الأمر لن يكلفك سوى ٣٥ سنتاً فى اليـوم الواحد ؟ بالطبع لن تدع ٣٥ سنتاً تحول بينك وبين تحقيق حلمك فـى شـراء المنـزل الذى تتطلع إليه ؟ " أنت على الأرجح لم تدرك فى هذه الحالة أن ٣٥ سـنتاً يوميـاً على مدى ٣٠ سنة تساوى فى عالم الرهن العقـارى ٧٠٠٠ دولار . ومـن هنـا يسـعى المفاوض المحنك دائماً إلى التفكير فى القيمة النقدية الحقيقية .

حينما يبلغك المورد بأنه قد رفع سعر أحد البنود بقدر ٥ سنتات ؛ قـد لا تلتفـت إلى الأمر باعتباره لا يستحق وقتاً للتفكير إلى أن تفطن إلى مقدار مـا تشـتريه مـن هـذا البند على مدى السنة ، هنـا فقـط سـوف تـدرك أن المـال الـذى ينتظـر علـى مائـدة التفاوض يستحق بعض المناقشة .

◆ ◆ ◆

تفصيل القيمة بشكل هزلى فى عالم المفروشات

كانت لى صديقة ذات ذوق رفيع مما كان يدفعها إلى شراء بعض الأشياء باهظة السعر ، وقد اصطحبتنى فى يوم من الأيام إلى متجر للمفروشات فى شاطئ نيو بورت لشراء مجموعة من الفرش ، وقد كانت بحق رائعة ، ولكننى حينما عرفت أن سعرها يصل إلى ١,٤٠٠ دولار أصبت بحالة ذهول وسألت المرأة القائمة على البيع إن كانت هذه الفرش من هذا النوع من البضائع الذى لا يقدم المشترى عليه إلا إن كان لديه فائض عظيم من المال يسعى لإنفاقه بأية وسيلة ؟!
نظرت إلى البائعة بمنتهى الهدوء وأجابتنى قائلة " أعتقد أنك لا تفهم حقيقة الأمر ، فإن مثل هذه المجموعة من الأغطية سوف تدوم لمدة خمس سنوات على الأقل مما يعنى أنك لن تدفع أكثر من ٢٨٠ دولار فى السنة الواحدة " ، ثم التقطت آلة حاسبة من جيبها وبدأت تضغط الأرقام بشكل عصبى " أى أن الأمر لن يتعدى ٥,٣٨ دولاراً فى الأسبوع ، وهذا لا يعتبر سعراً مرتفعاً مقابل اقتناء أفضل أصناف الفرش فى العالم "
فأجبتها قائلاً : " هذا سخف "
أجابتنى قائلة دون أن تتكلف عناء الابتسام : " أنا لم أنته بعد ؛ فإنك حينما تقتنى مثل هذه الفرش الرائعة لن تستخدمها أبداً بمفردك ؛ أى أنك ستشارك شخصاً آخر ، وهذا يعنى أنك لن تدفع فى حقيقة الأمر أكثر من ٣٨ سنتاً يومياً ، وهو مقدار ما سيدفعه كل منكما ". لقد كانت هذه الإجابة بحق صورة من صور تفصيل القيمة بشكل هزلى .

◆ ◆ ◆

وإليك بعض الأمثلة الأخرى عن النقود المرحة

⇐ التعبير عن نسبة الفائدة بالنسبة المئوية وليس بالقيمة الدولارية .
⇐ التركيز على قيمة الأقساط الشهرية بدلاً من القيمة الحقيقية للمنتج .
⇐ ذكر قيمة المتر المكعب بدلاً من القيمة الإجمالية .

⇐ ذكر ارتفاع قيمة الساعة بالنسبة لكل عامل بدلاً من ذكر التكلفة الإجمالية للارتفاع للشركة .
⇐ ذكر القيمة الشهرية للتأمين بدلاً من القيمة السنوية .
⇐ ذكر قيمة القسط الشهرى لقطعة الأرض بدلاً من القيمة الإجمالية .

يعلم رجل الأعمال أنك إن لم تكن مطالباً بدفع نقود حقيقية من محفظتك أو جيبك فأنت في هذه الحالة على استعداد لمزيد من الإنفاق ، وهو ما يدفع أندية القمار فى كل أنحاء العالم إلى استبدال النقود الحقيقية بسبائك المقامرة ، وهو ما يدفع المطاعم إلى تشجيع استخدام بطاقة الائتمان وذلك على الرغم من أنها تقوم بتسديد نسبة لشركات الائتمان . حينما كنت أعمل فى إحدى السلاسل التجارية ، كنا نسعى دائماً إلى حث العاملين لدينا لدفع العملاء لاقتناء بطاقاتنا الائتمانية لأننا كنا نعلم أن هذا من شأنه أن يغرى العميل بمزيد من الشراء وإلى شراء نوعيات تفوق فى جودتها تلك التى يقبل على شرائها العميل لا يقتنى بطاقة ائتمان . كما أننا كنا نعلم أن العملاء الذين يستخدمون بطاقات الائتمان سوف يشترون السلعة الأجود مما سوف يشعرهم بالمزيد من الرضا والسعادة بالمشتريات .

فحينما تقوم بالتفاوض ، اسعَ لتفصيل السعر بشكل هزلى لأن النفقة فى هذه الحالة سوف تبدو وكأنك تدفع مبلغاً أقل ولكن فى المقابل يجب أن تتعلم كيف تفكر فى القيمة النقدية الحقيقية حينما يتقدم لك أحدهم بعرض شراء ، ولا تسمح للآخرين بتطبيق حيلة النقود المرحة حال تعاملهم معك .

الفصل الحادى والثلاثون

مبادىء التفاوض :

يميل الناس إلى تصديق كل ما هو مكتوب

تملك الكلمة المكتوبة تأثيراً قوياً . إذ يصدق أغلب الناس المعلومة المدونة حتى تلك التى يرفضون تصديقها شفاهة . وقد شرع فريق العمل فى الكاميرا الخفية منذ عدة سنوات بتقديم عرض لإثبات صحة هذه المقولة ، ألا تتذكر هذا العرض فى التلفاز ؟ قام فريق الكاميرا الخفية حينئذ بوضع ملصق بجوار أحد ملاعب الجولف فى ديلاوار مكتوباً عليه " ديلاوار مغلق " حيث وقف آلان فانت وهو يرتدى ثياب الشرطة الجوالة بجوار هذه العلامة ، ولم يكن مسموحاً له أن يتحدث مع الآخرين وإنما فقط الإشارة إلى العلامة . إن ما حدث أذهلنى بحق ؛ حيث كان يتوقف الناس قائلين بعض العبارات مثل " إلى أى مدى سيظل الملعب مغلقاً ؟ إن زوجتى وأبنائى بالداخل " .

يميل الناس إلى تصديق كل ما يرونه مكتوباً ، ولهذا فإنى أحد مؤيدى مواد العرض المكتوبة ، فحينما تجلس مع أحد الأشخاص وتقوم بالإطلاع على مادة العرض الخاصة به فإذا بك تقرأ " إن شركتنا هى أفضل من يقوم بإنتاج هذه السلعة على مستوى العالم " ، ثم تنتقل إلى صفحة أخرى فتقرأ " إن عمالنا هم الأفضل فى مجال الأعمال " ، ثم تقوم بتقليب الصفحات وإطلاع الطرف الآخر على بعض الخطابات الخاصة ببعض الصفقات السابقة . سيبادر الطرف الآخر إلى تصديق ما

يراه حتى إن كان يعلم أنك قد وصلت لتوك من المطبعة التى قامت بإعداد هذه المادة الدعائية .

وهذه هى الطريقة التى تمكن الفنادق من إخلاء غرفها من النزلاء حينما يحين موعد المغادرة . لقد كان فندق " هوليداى إن " يعانى كثيراً فى إخلاء غرفه من النزلاء عند الموعد المحدد للمغادرة فى الثانية عشرة ظهراً إلى أن تبين مدى أثر الكلمة المطبوعة فعمد إلى لصق بعض العلامات الصغيرة على مؤخرة الأبواب . وقد نجحت الفكرة حتى وصلت نسبة النزلاء الذين يغادرون الفندق فى الموعد المحدد دون أدنى تذكِرَة إلى ٩٧٪ . يميل الإنسان بطبعه إلى تصديق الكلمة المكتوبة .

لذلك يجب أن تسعى فى كل وقت إلى التدوين الكتابى ، إن كنت على سبيل المثال تملك عدداً من رجال المبيعات الذين يقومون بهذه المهمة نيابة عنك وكان هناك تغيير فى السعر فيجب أن تتأكد من أنهم سوف يدونون التغيير كتابياً ، لأن هناك فارق هائل بين أن تجلس مع أحد العملاء وتقول له " سوف يكون هناك ارتفاع فى السعر بدءاً من الشهر المقبل ، وهو السعر الذى يجب أن تلتزم به " ، ثم تقول له : " انظر إلى هذا الخطاب ؛ إنه يشير إلى أننا سوف يكون لدينا ارتفاع فى السعر مع بداية شهر يوليو " . يجب أن تظهر معلوماتك كتابياً للعميل كلما كان ذلك ممكناً . أما إن كنت تحادث العميل فى الهاتف فيجب أن تبادر بإرسال المعلومة كتابياً بواسطة الفاكس .

أما إن كنت تعمل فى إحدى المجالات التى تتطلب تقديم عروض مستفيضة وليست لديك وسيلة لانجاز هذه العروض على الكمبيوتر فأنا أقترح أن تتوقف الآن وأن تبادر باقتناء البرنامج الذى سيعمل على تلبية احتياجاتك وسوف يعمل هذا البرنامج على تغطية نفقاته عند أول صفقة . بينما كنت فى أستراليا منذ عدة سنوات لإلقاء بعض الندوات نشب حريق فى الدور الثانى فى بيتى فى كاليفورنيا . وبما أن وصلت تلقيت ثلاثة عطاءات مختلفة للإصلاح . حيث كان أول عطاءين مدونين بخط اليد وكان سعر كل منهما يقارب ٢٤,٠٠٠ دولار ، أما العطاء الثالث فقد كان مدوناً بواسطة الكمبيوتر وكان شاملاً ومفصلاً تفصيلاً دقيقاً . وقد بلغت قيمة العطاء الثالث ٤٩,٠٠٠ دولار أى ما يفوق ضعف قيمة العطاء الأول والثانى . فقبلت العرض الثالث ذلك أن تأثير الكلمة المطبوعة كان من القوة بحيث دفعنى إلى التشكك فى العطاءات المخطوطة يدوياً

يميل الناس إلى تصديق كل ما هو مكتوب

ما الحد النهائي إذاً ؟ بما أن الآخرين يثقون في كل ما هو مكتوب ؛ فعليك أن تسعى دائماً إلى تزويد العرض بالأدلة والبراهين . أما إن كان الطرف الآخر يتطلع إلى بعض النقاط التي يحرص عليها لأنها ستوفي احتياجاته ؛ فيجب أن تحرص أنت من جانبك على التأكيد على هذه المتطلبات كتابياً .

الفصل الثانى والثلاثون

مبادىء التفاوض :
التركيز على القضايا

يعى المفاوض المحنك أنه يجب أن يوجه كل تركيزه إلى القضايا الأساسية ، وألا ينشغل بتصرفات الطرف الآخر أثناء التفاوض . هل شاهدت مباريات التنس فى التلفاز ؟ هل راقبت ما يقوم به بعض النجوم شديدى الانفعال أمثال جون ماكنرو من حركات مثل القفز إلى أعلى وإلى أسفل عند نهاية الملعب ؟ هل تساءلت حينئذ قائلاً : " يا إلهى وكيف يستطيع أى لاعب أن يصمد أمام شخص مثل هذا ؟ كم هو بحاجة إلى التركيز ؛ إن الأمر لا يبدو منصفاً " .

والإجابة هى أن لاعب التنس الجيد يعلم أن هناك شيئاً وحيداً يؤثر على المباراة ألا وهو حركة الكرة نفسها على الشبكة . أما ما يقوم به اللاعب الآخر من حركات ، فهو لا يؤثر على نتيجة اللعب طالما بقى تركيز الخصم مركزاً على حركة الكرة وما سوف تؤول إليه . وهكذا يتعلم لاعبى التنس كيفية التركيز على الكرة لا على الشخص الآخر .

أما فى حال التفاوض فحركة الكرة تساوى التنازلات التى تسعى للحصول عليها من خلال مائدة التفاوض . إن هذا هو الشىء الوحيد الذى يؤثر على نتيجة التفاوض إلا أنه من السهل أن تسقط فريسة لما يقوم به الطرف الآخر من تصرفات ؛ أليس كذلك ؟

◆ ◆ ◆

انعدام الرؤية أثناء إحدى الصفقات الكبرى

أذكر أننى رغبت ذات مرة فى شراء مشروع عقارى ضخم فى سيجنال هيل فى كاليفورنيا وكان المشروع يضم ١٨ من الوحدات السكنية تضم كل منها ٤ أدوار، وكنت أعلم حينئذ أننى يجب أن أحصل على سعر أقل بكثير من ١,٨ مليون دولار، وهو السعر الذى كان يطلبه مجموع البائعين الذى كان مؤلفاً من عدد كبير من مستثمرى العقارات . وكان أحد سماسرة العقارات قد عرض على الأمر مما دفعنى إلى المبادرة بتقديم العرض الأول من خلاله مع الاحتفاظ بحقى فى مراجعة البائع والتفاوض المباشر معه إن أخفق السمسار فى إبرام الصفقة بسعر ١,٢ مليون دولار .

وقد كان آخر ما يريده هذا السمسار هو أن يحمل عرضاً بـ ١,٢ مليون دولار لأن هذا يعنى أنه أقل من السعر المطلوب بمقدار ٦٠٠,٠٠٠ دولار إلا أننى تمكنت من إقناعه فى نهاية المطاف بأن يحاول وهكذا ذهب مرغماً إلى البائع وهو ما أُعِده خطأ تكتيكياً ؛ إذ كان من الأحرى أن يستدعى البائع لا أن يذهب إليه ؛ ذلك أنك تكون فى وضع أقوى دائماً وأنت تفاوض فى أرضك وليس فى أرض الطرف الآخر .

عاد الرجل بعد بضع ساعات فسألته قائلاً : " ما الذى حدث ؟ "

فأجابنى قائلاً : " لقد كان الأمر مفجعاً ، إننى أشعر بالإحراج ، لقد ذهبت إلى هناك وأدخلونى فى حجرة مؤتمرات واسعة وحضر كل المديرين لسماع قراءة العرض كما أنهم أحضروا المحامى الخاص بهم كما أحضروا المحاسب العام وسمسار العقارات ، وقد كنت أخطط لأن ألجأ إلى حيلة العبارة الصامتة (وهى قراءة العرض ثم التزام الصمت وتعنى أن الذى يبادر بالحديث فى هذه الحالة يخسر المفاوضات) ولكن المشكلة هى أنه لم يكن هناك أى صمت فبما أن وصلت إلى سعر ١,٢ مليون دولار ، استوقفونى قائلين : " انتظر قليلاً ، هذا يعنى أنك تخفض السعر بمقدار ٦٠٠,٠٠٠ دولار ؟ إنها إهانة ! عندها قام الجمع عن آخره وانطلق ثائراً فى طريقه خارج القاعة "

فسألته : " وفيما عدا ذلك ألم يحدث شئ ؟ "
فقال : " حسناً ؛ لقد وقف اثنان من المديرين فى الممر وذكرا أنهما لن يبيعا العقار بأقل من ١,٥ مليون دولار . لقد كان الأمر فظيعاً . لا تطلب منى إطلاقاً فيما بعد أن أتقدم بمثل هذه العروض المتدنية ".
فقلت له " انتظر ، هل قلت إنهم قد خفضوا السعر فى خمس دقائق فقط بمقدار ٣٠٠,٠٠٠ دولار وأنك تشعر بالاستياء من جراء ما حدث فى المفاوضات ؟ "

◆ ◆ ◆

أرأيت إلى أى مدى يمكن أن تطيح بك أفعال الطرف الآخر ؛ إنها قد تصرفك عن التركيز على القضايا الأساسية للتفاوض . لا أكاد أتصور أن هناك مفاوضاً محترفاً أعنى مفاوضاً دولياً يمكنه الانسحاب من المفاوضات لأنه يعتقد أن الطرف الآخر ليس منصفاً . نعم قد يحدث أن ينسحب بالفعل ولكنه انسحاب تكتيكى لخدمة التفاوض وليس لأنه قد شعر بالضيق .

هل تتصورون أن يدخل الرئيس الأمريكى البيت الأبيض ليفاجأ بكبير المفاوضين العسكريين أمامه فيسأله قائلاً : " ما الذى أتى بك إلى هنا ؟ أليس من المفترض أن تكون الآن فى جنيف للتفاوض مع الجانب الروسى ؟ "

فيجيبه قائلاً : " أجل يا سيدى الرئيس ولكن هؤلاء الروس ليسوا منصفين ؛ لا يمكن الوثوق بهم كما أنهم لا يلتزمون بالعهود . لقد شق علىّ الأمر كثيراً مما دفعنى إلى الانسحاب من المفاوضات " . إن مثل هذا التصرف لا يمكن أن يصدر إطلاقاً من المفاوض المحنك لأنه يركز على القضايا وليس على الأشخاص . يجب أن تتفكر دائماً " أين وصلنا الآن مقارنة بما كنا عليه منذ ساعة مضت أو بما كنا عليه بالأمس أو الأسبوع الماضى " .

لقد ذكر وزير الخارجية الأمريكية وارن كريستوفر فى أحد أحاديثه الآتى " من حقك أن تشعر بالضيق أثناء التفاوض طالما تستطيع ضبط نفسك وطالما يمكنك توظيف هذا الغضب تكتيكياً لخدمة المفاوضات " . وهذا يعنى أن الغضب غير المنضبط سوف يسبب لك الخسارة .

وهذا هو ما يدفع رجال المبيعات في مثل هذه الظروف إلى التصرف على النحو التالى : يخفق أحدهم فى إنجاز إحدى الصفقات فيعود إلى مدير المبيعات قائلاً : " لقد خسرنا هذه الصفقة ، لا تضيع وقتك فى المحاولة ، لقد انتهى الأمر فقد فعلت كل ما فى وسعى . فإن كان بوسع أى شخص أن ينجز هذه الصفقة لكنت قد أنجزتها "

فيجيبه المدير قائلاً : " حسناً دعنى أحادث العميل حفاظاً على العلاقات العامة " . قد يستطيع المدير فى هذه الحالة أن يصلح ما أفسده البائع ليس بالضرورة لأنه أذكى أو أكثر حنكة من البائع ؛ ولكن لأنه لم يتورط انفعالياً مع الجانب الآخر حال البائع . تجنب هذا الخطأ وركز على القضايا الأساسية .

الفصل الثالث والثلاثون

مبادىء التفاوض :
اسعَ دائماً لتهنئة الطرف الآخر

يجب أن تحرص دائماً بعد نهاية المفاوضات على تهنئة الطرف الآخر مهما كان أداء هذا الطرف ضعيفاً أثناء التفاوض . هنئه قائلاً : " لقد قمت بتفاوض رائع حقاً حتى أنني أشعر أنني لم أحصل على الاتفاق الذى كنت أصبو إليه ، ولكنى أرى بصدق أن الأمر يستحق ، فقد تعلمت منك الكثير فيما يخص التفاوض . أنت نابغ ". يجب أن تُشعر الطرف الآخر بأنه قد فاز .

حينما قمت بنشر كتابى السابق عن التفاوض ؛ قامت إحدى الصحف بمراجعته وتحفظت على هذا المبدأ وهو أنك يجب أن تبادر دائماً بتهنئة الطرف الآخر ، لأن هذا يعد من وجهة نظرهم نوع من أنواع المراوغة الصريحة إن كنت لا تعتقد بصدق أن الطرف الآخر قد حقق فوزاً . وأنا لا أوافقهم الرأى ؛ فأنا أرى أن ذروة النبل هى أن يقوم المنتصر بتهنئة المهزوم .

حينما انطلقت البحرية الإنجليزية لتحرير جزر فوكلاند من الأرجنتين ؛ ألحق الإنجليز بالأرجنتين هزيمة نكراء ؛ حيث خسر الجيش الأرجنتينى فى غضون أيام قلائل معظم سفنه وحقق الإنجليز نصراً ساحقاً . وفى عصر اليوم الذى انسحب فيه الأميرال الأرجنتينى قام الأميرال الإنجليزى بدعوته على متن السفينة لتناول العشاء مع الجنود وهنئه على هذه الحملة الرائعة .

يجب أن يحرص المفاوض المحنك على إشعار الطرف الآخر بأنه قد حقق نصراً من خلال المفاوضات . يجب إذاً أن تسعى منذ البداية بالمطالبة بأكثر مما تتوقع الحصول عليه ، ثم تواصل المفاوضات بواسطة كل الحيل التى تخدم هدفك وتنهى المفاوضات بتهنئة الطرف الآخر .

القسم الثانى

معالجة مشكلات التفاوض الصعبة

سوف أتناول فى هذا الجزء كيفية معالجة المواقف الصعبة ، وتذكر أننا قد ·رحنا الموضوعات التالية فى الفصول السابقة

- كيف تتعامل مع الموقف المتأزم ؟ وذلك عن طريق إهمال القضية الأساسية واكتساب قوة دفع بالتركيز على القضايا الفرعية أولاً . (انظر الفصل ١٠) .
- كيف تتعامل مع الموقف المتعثر عن طريق تغيير ديناميكية التفاوض ؟ (انظر الفصل ١١) .
- كيف تتعامل مع الموقف المتفاقم ؟ عن طريق الوسيط أو الحكم (انظر الفصل ١٢) .

سوف نطرح فى هذا الفصل الفرق بين الوسيط والحكم ، وسوف تتعلم كيف ·ئ وتقود عملية الوساطة أو التحكيم . وأخيراً سوف اشرح لك هذا الفن الرفيع ى يسعى لفض الصراع . كيف يقوم المفاوض خلال أزمات الرهائن بفض الصراع الذى يهدد حياة المحتجزين ؟

الفصل الرابع والثلاثون

فن الوساطة

كما شرحت فى الفصل ١٢ فإن السبيل الوحيد لمعالجة الموقف المتفاقم هو إشراك طرف ثالث فى التفاوض ، وهو إما أن يكون وسيطاً أو حكماً . إن الموقف المتفاقم هو " الموقف الذى يشعر فيه الطرفان بمنتهى الإحباط من جراء الإخفاق فى إحراز أى تقدم مما يدفعهم إلى افتقاد الرغبة فى استكمال المفاوضات " . حينما حدث إضراب فى مؤسسة يو بى إس UPS عام ١٩٩٨ لم يحدد أى من الطرفين موعداً للقاء الطرف الآخر باعتبار أن هذا اللقاء لن يثمر عن أى جديد فقامت وزيرة العمل آنذاك أليكسيس هيرمان بدور الوسيط وقد تمكنت من بلوغ حل وسط ، ومن المقاربة بين وجهات النظر المختلفة (ربما بالغت قليلاً فى الأمر ، ولكنها استطاعت على الأقل أن تحمل الطرفين على توقيع عقد عمل جديد) .

وهناك اختلافات جوهرية بين التحكيم والوساطة ، ومن الضرورى عدم الخلط بين الأمرين . إن الوسيط لا يملك سلطة التحكيم أو الإدارة بمعنى الإشارة إلى الجانب المصيب والجانب المخطئ ، وإنما هو شخص تدخل لتوظيف مهاراته فى محاولة للتوصل إلى حل . أما الحكم فهو الشخص الذى وافق كلا الطرفين على قبول الحكم الذى سوف يراه منصفاً . أى أن كلا الطرفين يمنحه سلطة التحكيم وفرض الحلول ، وأعنى بذلك التحكيم الملزم . راجع الفصل القادم للتعرف على الفارق بين التحكيم الملزم والتحكيم غير الملزم .

إن الوساطة تعنى أن كلا الطرفين قد اجتمعا بنية التوصل إلى حل وسط ، أى أن كليهما حريص على التوصل إلى اتفاق يرضى الطرفين . وهذا يعنى أن الطرفين قد يخفقان فى الوصول إلى اتفاق فى بعض الأحيان لأن هذا يتطلب أن يكون كلاهما على استعداد للاتفاق ، أما حال التحكيم فإن كل طرف يسعى للفوز أى أنه يأمل أن ينظر إليه الحكم بصفته الجانب المصيب وأن ينظر إلى الطرف الآخر بوصفه مخطئ ، ولهذا سيسعى كل طرف إلى طرح قضيته بمنتهى القوة حتى يحظى بحكم التحكيم ، وفى هذه الحالة سوف يصل الطرفان قطعاً إلى حل لأن الحكم سوف يستخدم سلطته لإرغام الطرفين على قبول " حكمه " . ويمكنك أيضاً أن تستعين بالوساطة والتحكيم فى آن واحد .

فى عام ١٩٩٨ ؛ حينما أعلن العاملون فى شركة جنرال موتورز حالة الإضراب ؛ لجأ الطرفان إلى الوساطة ؛ إلا أنهما استعانا بالتحكيم فى أحد جوانب النزاع فقط ألا وهو الجانب القانونى للإضراب وهل كان للعاملين الحق فى ذلك أم لا ؟

أهمية الوساطة

تتزايد فى الوقت الحالى شعبية الوساطة بعد أن أصبح البت فى القضايا من خلال المحاكم أقل فاعلية . إن موافقة الطرفين على اللجوء إلى الوساطة لفض النزاع تعنى أنهما قد قصرا اللجوء إلى القضاء على القضايا الأكثر تعقيداً . وتتميز الوساطة عن الدعوى القضائية فى الكثير من الجوانب فهى أقل تكلفة لأن تكلفة الدعوى مرتفعة إلا إذا تمكنت من تفويض محام على أساس احتمالى بمعنى ألا يتقاضى المحامى مليماً واحداً إن خسر القضية بينما يتقاضى مبلغاً طائلاً فى حالة الكسب وهذا يعنى أن الأمر إن لم يكن كذلك فيجب أن تكون مستعداً لإنفاق الآلاف من الدولارات قبل الوصول إلى قاعة المحكمة . حيث إن المحامى سوف يكلفك بدفع كل نفقات ما قبل المحاكمة أى نفقات كل ما يقوم به من استجوابات حتى مع أولئك الأشخاص الذين لا تكاد تربطهم صلة بالقضية إلى غير ذلك من الأعمال التحضيرية الأخرى .

كما أنه من الأسرع اللجوء إلى الوساطة إذ أن القضايا المدنية قد تستغرق شهوراً بل وسنوات إلى أن تصل إلى المحكمة وقبل أن تصل إلى هناك سوف يطالبك القضاء

بوجوب محاولة فض الخلاف عن طريق الوساطة . أما الوساطة فقد تحسم القضية خلال ساعات حال توصل الطرفين إلى حل . إن الوسيط لا يحتاج إلى ساعات للإعداد لأن هذا قد ينطوى على شئ من الانحياز . إن الإعداد فى هذه الحالة يقتصر على تفهم موقف كلا الطرفين . على الصعيد الآخر تجد أنه من الأمور الصعبة أن تصل إحدى القضايا المدنية إلى جلسة استماع فى المحكمة ؛ وهذا يعود إلى التكلفة المرتفعة والتأخير الشديد وإلى رغبة القضاة أنفسهم فى عدم إقحام مثل هذه القضايا فى جداول المحكمة المكتظة وهى القضايا التى يسهل فضها عن طريق الوساطة أو التحكيم . وهذا يعنى أنه من النادر أن تصل مثل هذه النوعية من القضايا إلى ساحة القضاء .

إن الحل الذى يصل إليه الطرفان من خلال الوساطة لا يكون قابلاً للاستئناف بعكس المحكمة ؛ فقد تصل إلى تسوية فى إحدى القضايا إلا أن تنفيذها قد يتعرض للتأجيل أو قد ينقلب الحكم ضدك بعد لجوء الطرف الآخر إلى الاستئناف ، وقد يلجأ الدفاع إلى الدفع بإفلاس موكله للتهرب من سداد التسوية . أما فى حال الوساطة ؛ فإن الطرفين يوافقان على التسوية ، وهكذا يكون من الأرجح أن يشرعا فى تنفيذ ما تم التوصل إليه . كما أن الطرفين حينما يتفقان على اللجوء إلى الوساطة لفض أى نزاع فهذا يعنى أن بوسعهما أن يتفاوضا بثقة لأنهما قد تجنبا بالفعل خطر التورط فى الدعاوى القضائية غير مأمونة العواقب .

كما أن الوسيط يفوق القاضى فى القدرة على تفهم القضية . لأنه من الشائع أن يتم اختيار الوسيط الخبير فى مجال النزاع . وهذا يعنى أن الخبير العقارى هو الذى سيلعب دور الوسيط إن كان النزاع عقارياً وأن خبير التوظيف هو الذى سيتوسط لفض النزاع الخاص بالعاملين مما يعنى أن الوسيط فى هذه الحالة سوف يكون أكثر تفهماً للقضية من القاضى نفسه . إلا أن الوساطة لن يكون بوسعها التوصل إلى حل إلا بعد موافقة كلا الطرفين . وهو ما يختلف بالطبع عن التحكيم أو القضاء . كما أن الوساطة سوف تتيح للطرفين القدرة على مواصلة العلاقة بينهما بدون ضغينة . وتبقى كل تفاصيل النزاع حال الوساطة سرية إذ أن الوسيط يدرك تماماً أنه لا يحق له التصريح بأية تفاصيل خاصة بالوساطة حتى بعد انقضاء سنوات ، ويتم التخلص من جميع الملاحظات المدونة من قبل الوسيط ولا يبقى إلا الاتفاق النهائى . أما الدعاوى القضائية فهى تتحول إلى قضايا وتدرج ضمن السجلات العامة . وهكذا

تكون السرية إحدى أفضل المزايا التى تقدمها الوساطة للأشخاص والشركات التى لا تريد أن يُعرف عنها أنها قد ارتكبت خطأ ما أو أنها قد سعت للتوصل إلى حل .

لماذا تفلح الوساطة ؟

لا تتردد فى اللجوء إلى الوساطة لحسم الخلاف ، ولا تتفكر قائلاً : " لا أريد أن أقحم رئيسى فى مثل هذه الأمور لأن هذا يعنى أننى أعترف ضمنياً بأننى لست مفاوضاً جيداً ، وأننى أفتقر إلى القدرة على معالجة الأمر " . إن الوساطة لا تعنى أنك تشرك مفاوضاً أفضل ، ولكن هناك بعض الأسباب التى تعمل على إنجاح الوساطة حينما يفشل الطرفان فى التوصل إلى حل .

فالوسيط يستطيع أن يخاطب كل طرف على حده ، وأن يُذكّر كل طرف بأنه يجب أن يسعى لأن يكون أكثر اعتدالاً (أما الحكم فبإمكانه أن يفرض ذلك على الطرفين وأن يجبرهما على التوصل إلى حل خلال ٢٤ ساعة بعد اخطارهما بأنه سوف يختار العرض الأكثر اعتدالاً مما يدفع كل جانب أن يتسم بدرجة أكبر من الاعتدال خشية أن يتقدم الطرف المقابل بعرض أكثر جاذبية ، وهذا يعنى أن الأفكار المطروحة فى نهاية المطاف سوف تكون بمثابة جلسة نهائية للنطق بالحكم) .

إن الوسيط يستمع بشكل أفضل إلى كلا الجانبين لأنه يجب ألا يسعى مسبقاً للحصول على أية معلومات قبل التدخل فى المفاوضات حتى لا يتخذ موقفاً متحيزاً . وبما أنه مأمون الجانب فسوف تمنحه تلك الميزة القدرة على الاستماع إلى بعض الأمور التى قد يغفل عنها الخصم كما أن لديه قدرة أكبر على الإقناع لأن كلا الطرفين ينظران إليه باعتباره الطرف الأقل انتفاعاً . وكما أشرت فى كتابى " أسرار الإقناع القوى " (قاعة برانتيس ١٩٩٢) فإن الشخص يفقد الكثير من قدرته على الإقناع إن نُظر إليه باعتباره أحد الأطراف المنتفعة . فعلى سبيل المثال : سوف يحظى البائع بقدر أكبر من المصداقية لدى المشترى إن كان الأخير يعلم أن البائع لا يحصل على عمولة .

إنك حينما تقوم بالتفاوض المباشر تميل إلى الاعتقاد بأن الطرف الآخر عادةً ما يكون على استعداد للموافقة على ما يطرحه من اقتراحات . يستطيع الوسيط أن يجتمع بكل طرف وأن يقترح بعض الحلول دون التلميح بأن الطرف الآخر سوف

يكون مستعداً لقبول هذا الحل . كما أن الوسيط سوف يكون عادة قادراً على إعادة كلا الطرفين إلى طاولة المفاوضات دون إجبارهم على تقديم أية تنازلات إذ يكون عادة خبير فى مجال النقاش مما يمكنه من اقتراح بعض التصورات الجديدة بالنسبة للجانبين ، كما أن لديه من الخبرة ما يكفى لحسم مثل هذه النزاعات . وبعيداً عن المهارات التى تكسبها الخبرة للوسيط فإنها تتيح له فرصة وضع تصور لتسوية منصفة ومقبولة .

وجوب اعتبار الوسيط شخصية محايدة

كما أشرت فى الفصل ١٢ ؛ يجب أن ينظر الطرفان إلى الوسيط أو الحكم بوصفه شخص محايد ، وإذا لم يشعر الطرفان بذلك فسوف يفقد الشخص فاعليته ؛ ولذلك يجب أن يبذل الوسيط جهده لترسيخ هذه الصورة المحايدة لدى الطرفين . بمعنى أن الوسيط المتمرس قد يرفض اقتراح أحد الجانبين إن كانت تربطه به صلة عمل مسبقة بينما لا يقدم على مثل هذا التصرف مع الطرف الآخر . كما أنه لن يقبل اقتراح الطرف الذى تربطه به معرفة اجتماعية ولكن ليس الطرف الآخر . إن ما يعنينا هنا هو ترسيخ صورة المحايدة وليس علاقات العمل أو الصداقة . أما إن كان الوسيط يرتبط بصلة عمل أو بصداقة مع الطرفين بنفس الدرجة فإن هذا لن يقلل من مقدار فاعليته .

قد يشرع الوسيط فى أداء دوره بمنتهى الصدق ثم يفاجأ بأنه يعرف أحد الأشخاص فى أى من الجانبين . يجب فى هذه الحالة أن يقوم بشرح الموقف للطرفين وأن يعرض فكرة الانسحاب . فإن لم يعترض أحد على وجوده فيمكنه المواصلة ولكنه يجب أن يطرح المشكلة وألا يتجاهلها . لقد قامت مجموعة من علماء النفس فى إحدى المرات بإجراء دراسة حول تأثير الوسيط المحايد فى عملية الوساطة ، وكان من بين النقاط التى تعرضت لها المجموعة الأثر الذى يمكن أن يحدث إن نظر أحد الأطراف إلى الوسيط بوصفه غير محايد ؟ والإجابة بديهية وغاية فى البساطة ، وهى أن الوسيط يجب أن يسعى لتخطى هذه العقبة بالمبادرة بتقديم تنازل سريع لهذا الطرف . سوف يعمل المثال التالى على إلقاء الضوء على هذه الفكرة .

فى إحدى المرات شاركت فى عملية التفاوض الخاصة ببيع إحدى الشركات لشركة أخرى . وكان هناك فريقان من المحامين يعملان فى محاولة لتسوية نقاط الخلاف بين الجانبين ، وبعد أسابيع من التفاوض بدا أننا قد وصلنا إلى طريق مسدود . إلى أن قام أحد المحامين بإذابة الجليد فكان من الذكاء بحيث قال : " يبدو أن الأمر سوف يستغرق وقتاً أكثر مما كنت أتوقع ، ولكننى يجب أن أذهب إلى المحكمة عصراً ، ولهذا فإن شريكى جو سوف يحل محلى بعد الغداء "

وبينما ذهب المحامى الأول إلى المحكمة عصر ذلك اليوم ، جاء جو ليحل محله وقد بدا على غير دراية بالموقف فبدأ كل فريق يشرح له وضع المفاوضات وبذل جو جهداً كبيراً كى يبدو محايداً حيث خاطب فريقه قائلاً : " أترون أنه من الانصاف أن نضغط عليهم فى هذه النقطة ؟ يمكننا أن نتنازل قليلاً فى هذا الصدد ". مما دفع الجانب الآخر إلى الاعتقاد بأنه أكثر اعتدالاً من المحامى السابق ، وهكذا تجدد لديهم الأمل فى التوصل إلى تسوية . وبما أن نجح جو فى اكتساب صورة الشخص المحايد استطاع أن يجد أرضية مشتركة فى المفاوضات بين الجانبين التى كانت قد وصلت بالفعل إلى طريق مسدود . نستخلص من ذلك أنك يجب أن تسعى ـ فور شعورك بأنك قد وصلت إلى طريق مسدود مع الطرف الآخر ـ لإشراك طرف ثالث شريطة أن ينظر إليه كلا الطرفين بصفته شخصية حيادية .

◆ ◆ ◆

قد تنفق أعواماً حتى تكتسب صفة الحيادية

استطاع الرئيس كارتر أن يلعب دور الوسيط المحايد بنجاح بين مصر وإسرائيل فى كامب ديفيد لأن الطرفين كانا يعتبرانه شخصاً محايداً ، وقد أمضت الولايات المتحدة سنوات كى تتمكن من اكتساب هذه الصفة أمام مصر . حيث كان الزعماء المصريون ينظرون إلينا دائماً بوصفنا الأعداء ، بينما يعتبرون السوفيت أصدقاءً لهم . وقد اقتنص هنرى كسينجر فرصة رائعة لتغيير هذه الصورة حينما كان فى إحدى المرات فى مكتب أنور السادات وكان الأخير يحاول أن يَحْمل السوفيت على تطهير قناة السويس التى كانت مغلقة من جراء بعض السفن الغارقة فى مياهها أثناء

الحرب مما كان يسبب لمصر خسارة فادحة إثر عجزها عن تحصيل رسوم مرور السفن عبر مياهها ، والذى كان يمثل لها فى ذلك الوقت الشريان الاقتصادى ، ولهذا كان الرئيس يسعى إلى الانتهاء من هذا الأمر بأسرع ما يمكن .

وقد كان السوفيت على الأرجح على استعداد لأداء المهمة إلا أن البيروقراطية التى يتسم بها نظامهم جعلت الأمور تسير ببطء مما دفع كسينجر إلى مخاطبة أنور السادات قائلاً " أتود أن نساعدك فى إنجاز المهمة ؟ " ، فأجابه أنور السادات : " وهل بوسعك ذلك حقاً ؟ " ، فالتقط كسينجر الهاتف من مكتب أنور السادات واتصل بالرئيس نيكسون فى البيت الأبيض . وما أن انقضت أيام قلائل إلا وكان الأسطول السادس فى طريقه إلى قناة السويس وهكذا شرع كسينجر ونيكسون فى إضفاء صبغة الوسيط المحايد على الولايات المتحدة بين إسرائيل ومصر وهو ما أتاح لكارتر فرصة النجاح فى دور الوسيط فى كامب ديفيد .

◆ ◆ ◆

طريقة الوساطة

أخبرنى أحد أصدقائى وهو محلل نفسى يدعى نيل بيرمان ذات مرة أن المحلل النفسى يجب أن يقنع المريض بأنه يعى تماماً ما يفعله وأنه قد تخير للمريض الدواء المناسب الذى سيعمل على شفائه . وليس من الضرورى أن يفهم المريض نوعية العلاج ووسيلته وإنما يجب أن يقتنع بأن هناك بالفعل نظاماً معيناً متبعاً لعلاجه . وحينما تقترب من الأمر قد تجد أنه ليس هناك نظام بعينه فى حقيقة الأمر ، ولكن المريض يجب أن يصدق أن هناك نظاماً وهو كل ما يهم . وهكذا يجب أن يقتنع كل المشاركين فى المفاوضات بأن الوسيط يمتلك مهارات خاصة ، وأنه يتبع أسلوباً مُجَرباً لخدمة مصلحة كلا الطرفين ، ويجب أن يسعى الوسيط لإثبات الآتى :

⇐ أنه حيادى .

⇐ أنه يفهم موضوع التفاوض سواء كان في مجال البناء أو البيع بالتجزئة أو المشاكل الزوجية أو أياً كان مجال النزاع .
⇐ أن يكون صاحب خبرة جيدة في الوساطة في مشاكل مشابهة .
⇐ أنه سيستخدم أسلوباً مضمون النتيجة .

الاتصال المبدئي بالأطراف

يقوم الوسيط بالاجتماع بالطرفين من خلال الإعلان عن مؤتمر ، أما اتصال الوسيط بالطرفين قبل هذا الاجتماع المشترك فنادراً ما يكون من الأفكار الجيدة ؛ لأنه إن شعر أحد الطرفين بأن الوسيط شديد التجاوب مع الطرف الآخر قبل بدء المفاوضات ؛ فإن هذا قد يؤدى إلى الإضرار البالغ بعنصر المحايدة الذى يجب أن يحرص عليه الوسيط ، وخلال الاجتماع الموحد يجب أن يعيد التأكيد على أن الوساطة تعنى استعداد الطرفين للتوصل إلى حل وسط ، كما يجب أن يخبرهم أن الوساطة لن تؤتى ثمارها إن أصر أحد الطرفين على التمسك بوضعه المبدئى فى التفاوض فى محاولة لإثبات خطأ الطرف الآخر ، وأخيراً يجب أن يبرز أهمية المرونة فى التفاوض لتجنب الطرق المسدودة فيما بعد وهو ما يعد أحد العوامل الأساسية لإنجاح الوساطة .

يقوم الوسيط بعد ذلك بشرح الخطوات المتبعة لكل طرف ، على سبيل المثال : متى سوف يجتمعون ؟ وكيف سيتم الاتصال بينهم ؟ كما يجب أن يؤكد على أن مثل هذه الخطوات مُجَربة ، وأنه إن التزم الطرفان بها فسوف تثمر على الأرجح عن إنجاح المفاوضات ، ثم يجب أن يسعى الوسيط بعد ذلك للحيلولة دون لجوء أحد الطرفين إلى السلطة الأعلى (انظر الفصل ٧) أى يجب أن يتأكد من أن الأشخاص الذين يمثلون الطرفين يمتلكون سلطة اتخاذ القرار ، إلا أنه يجب ألا يتشدد فى هذه النقطة لأنه فى بعض الأحيان على سبيلٍ المثال لن يكون بوسع إحدى الشركات الكبرى أن تمنح مفاوضيها تفويضاً مطلقاً . ولكن الوسيط يجب أن يسعى للمحاولة حتى يتجنب على الأقل لجوء بعض الأطراف إلى سلطات " وهمية " مما يجنب المفاوضات بعض المفاجآت غير السارة فيما بعد .

ثم يطلب الوسيط من كل طرف أن يتقدم ببيان كتابى يشرح من خلاله وضعه فى التفاوض ، على أن يتضمن صور لأية مستندات ضرورية لإلقاء مزيد من الضوء على وضع الطرفين ، ثم يطلب منهما أيضاً أن يكون البيان مختصراً ، أى ألا يتعدى أربع أو خمس صفحات ، كما يجب أن يقوم كل طرف بإرسال نسخة من نفس المعلومات إلى الطرف الآخر . إن معرفة كل طرف بأنه يجب أن يرسل نسخة إلى الطرف الآخر سوف يجنب لجوء أى من الطرفين إلى محاولة للتأثير على الوسيط كما أنه سيمنع الطرفين أيضاً من إرفاق كميات هائلة من الوثائق الداعمة . يجب أن يضم كل بيان الآتى :

- ⇐ كيف نشب النزاع بين الطرفين ؟
- ⇐ القضية التى يسعى الطرفان لحلها .
- ⇐ شكل الخسارة التى تعرض لها كلا الطرفين من جراء هذا النزاع .
- ⇐ التسوية المقترحة من وجهة نظر كل طرف .

يقوم الوسيط بإعلام كلا الطرفين بأن كلاً منهما يجب أن يقدم بياناً افتتاحياً يشرح فيه موقفه أثناء الاجتماع المشترك ، ثم يقوم الوسيط بتحديد موعد هذا الاجتماع على أن يكون فى أسرع وقت ممكن . فإن أبدى الطرفان تحفزاً للإسراع بعقد الاجتماع والآمال العريضة تحدوهم للتوصل إلى اتفاق فهذا يعنى أنه يفضل أن يتم التصرف بأسرع ما يمكن ، ويجب أن يفرغ الوسيط يوماً كاملاً للوساطة وهذا يعنى أن الاجتماع المبدئى سوف ينعقد فى الصباح والذى يجب أن يكون فى مكتب الوسيط ، فإن لم يكن ففى أى مكان محايد ، ويبادر الوسيط عند بداية الاجتماع بقراءة بيان الافتتاح والتركيز على أهمية الأمور الآتية :

- ⇐ خبرته فى مجال النزاع وسجل نجاحاته فى دور الوسيط .
- ⇐ يجب أن يؤكد أنه ليس قاضياً أو حكماً وأنه لا يملك سلطة فرض أية تسوية .
- ⇐ أنهم لم يجتمعوا فى هذا المكان كى يسعى أحد الأطراف لإقناعه أو إقناع الطرف الآخر بأنه هو المصيب وأن الآخر هو المخطئ .

⇐ أن الوساطة تعنى مناقشة وضع كلا الجانبين أملاً فى الوصول إلى حل يرضى كلا الطرفين .

يجب أن يقوم كل طرف بتمثيل موقفه للطرف الآخر وليس من خلال الوسيط . بينما يطلب الوسيط من الطرفين أن يسمحا له بتدوين بعض النقاط ويؤكد لهما أنه سوف يتم التخلص منها نهائياً مع نهاية المفاوضات ليبقى كل ما تم أثناء التفاوض فى طى الكتمان . كما أن كل ما يقال خلال الاجتماع لن يعتد به فى المحكمة . وهكذا يبدأ كل طرف بعرض بيانه الإفتتاحى ، وهى إحدى النقاط بالغة الأهمية فى الوساطة ؛ إذ أن الخلاف قد يكون قد نشب بين الجانبين منذ شهور كما أنه يرجح أن يكون الاتصال قد انقطع بينهما ؛ أما الآن فقد أصبح كل طرف قادراً على شرح قضيته مباشرة للطرف الآخر وهى نقطة نفسية حساسة وبالغة الأهمية بالنسبة للطرفين ؛ إذ أن كل طرف سوف يشعر بالارتياح بعد أن أفرغ كل ما فى جعبته كما أنه قد أسقط عن كاهله عبء تقديم العرض بعد أن انتهى من عرضه . وهذا يعنى أن الحالة المعنوية لكلا الطرفين قد باتت مرتفعة وأن الطريق قد أصبح ممهداً للتوصل إلى حل وسط . فإن قام أحد الطرفين بطرح نقطة ما لإثارة الجدل ولكن بدون دليل ؛ فيجب أن يذكره الوسيط بلطف بأنه لا يصح التعامل إلا مع الحقائق الثبتة ، ويقوم الوسيط فى هذه الأثناء بمعرفة الشخصيات التى تشكل كل فريق . فإن شعر بأن كل طرف يتعامل مع الحقائق ويحترم الطرف الآخر ، فهذا يعنى أن هناك فرصة جيدة للتوصل إلى تسوية سريعة . أما إن ركز كلٍ طرف جهده على النيل من الطرف الآخر فهذا يعنى أن الوسيط سيبذل جهداً مضنياً فى مهمته . وإليك تذكِرة بالنتائج التى سوف يحققها الاجتماع الأول :

⇐ سوف يفهم الجميع الأسباب التى أدت إلى نشوب النزاع .
⇐ سوف يتعرف كل طرف على مطالب الطرف الآخر
⇐ سوف يؤكد الوسيط على أهمية التركيز على الحقائق لا العواطف .
⇐ سوف يبدى الوسيط شيئاً من التعاطف مع كلا الطرفين وسوف يعمل ذلك على " تضميد الجراح "

⇐ سوف يشعر الطرفان أنهما يسيران فى طريق التفاوض الصحيح وأنهما بصدد التوصل إلى تسوية .

أولى الاجتماعات المنفردة

الخطوة التالية هى أن يقوم الوسيط بلقاء كل طرف منفرداً ، على أن يبقى الطرف الآخر فى غرفة أخرى ؛ حيث سيقوم بمطالبة كل طرف بترتيب مطالبه من حيث الأهمية ، ثم يتحقق من صلاحية كل نقطة وكل قضية ، ويناقش مع طرف التفاوض مدى قوة موقفه فى هذه القضايا حتى تكون الصورة واضحة أمامه إن آل الأمر فى نهاية المطاف إلى القضاء . يسعى الوسيط من خلال مناقشة قوة البراهين التى يمتلكها كل جانب إلى حمل كلا الطرفين على التوسط واتخاذ مواقف أكثر اعتدالاً لإمكانية التوصل إلى حل وسط بغرض التسوية .

كما أن الوسيط يعلم أن هناك بعض نقاط ضعف فى حجة كل من الطرفين ؛ وربما يرجع ذلك إلى أن أحد الطرفين لم يقم بقراءة العقد بمنتهى الدقة قبل التوقيع ، أو ربما تكون هناك بعض النقاط المشوشة فى العقد والتى عمد أحد الطرفين إلى إغفالها ، أو ربما قد سعى طرف إلى المراوغة فى بياناته المبدئية كأن يقول ـ على سبيل المثال ـ فى بداية التفاوض : " لم نكن نتصور أن هذا يمكن أن يحدث " ، إن هذه المرحلة من الوساطة سوف تعمل على تغيير مثل هذه الأوضاع ففى المثال الأخير سوف تتغير الإجابة لتكون " نعم لقد كنا نعى أن هذا يمكن أن يحدث " . إن شعور كل طرف بأن بوسعه الكشف عن بعض نقاط الضعف بشكل سرى يعد إحدى الخطوات النفسية بالغة الأهمية ، وهكذا سيشعر الطرفان بكثير من التحسن بعد إفراغ ما بداخلهم .

ثانى اللقاءات المنفردة

سوف يسعى الوسيط من خلال الجولة الثانية للقاءات إلى حمل كل طرف على اقتراح شكل من أشكال التسوية واعداً كل طرف بأنه لن يفصح عن هذا الشكل المقترح للطرف الآخر . وهو بهذا يدفع كل طرف إلى التقدم بالاقتراح بدلاً من أن يتولى هو هذه المهمة لأنه يعلم أن عروض التسوية المبدئية قد تكون فى بعض الأحيان جيدة بدرجة غير متوقعة .

ثم يقوم الوسيط بالتلميح لكل جانب عن اقتراح الطرف الآخر بواسطة بعض الكلمات التى تحمل أكثر من معنى ثم يقترح أن يفصح لكل طرف عن عرض الطرف الآخر . بما أن تطرح الاقتراحات على طاولة المفاوضات تكون الوساطة قد انتقلت إلى مرحلة جديدة ذات أهمية وهى مرحلة التفاوض . وهنا يشرع الجانبان فى تطبيق كل حيل التفاوض التى سبق أن أشرت إليها .

مرحلة التسوية

بما أن يصل الطرفان إلى اتفاق يجب أن يقوموا بتدوين تسوية كتابية وسوف يكون كل طرف فى هذه الحالة على الأرجح بحاجة للحصول على النسخة القانونية للاتفاق النهائى حتى يكون مؤهلاً لرفعها إلى القضاء إن لزم الأمر ، وهذا يعنى أن كلاً منهما سوف يكون بحاجة إلى محاميه الخاص . ولا يتولى الوسيط مهمة إعداد الاتفاق حتى إن كان محامياً ؛ إذ لا يصح أن يمثل الوسيط كلا الجانبين ، كما أنه بذلك يصبح عرضة لتضارب المصالح بين الطرفين . قد يبدو هذا العرض لدور الوسيط مشوشاً بالنسبة لك ولكن يجب أن تلتفت إلى المهام التى أنجزها الوسيط ؛ فقد بدأ مهمته فى طريق مسدود بين طرفى نزاع حتى أن كل طرف لم يكن يحادث الطرف الآخر . وقد استطاع الوسيط انطلاقاً من هذا الموقف المتفاقم إلى القيام بالآتى :

⇐ استطاع أن يعيد الحوار بين الطرفين .
⇐ استطاع أن يقنعهما بضرورة التوصل إلى حل وسط .
⇐ سمح لهما بتفريغ كل المشاعر السلبية فى منتهى السرية .

⇐ دفع الجانبين إلى التركيز على القضايا بدلاً من الشخصيات والعواطف .
⇐ تأكد الطرفين من قدرة الوسيط على إقامة تسوية .
⇐ اقنع الطرفين بأن عملية الوساطة ذات أهمية وقد تنجح في فض النزاع .
⇐ حمل الطرفين على التركيز على المصالح المتبادلة بدلاً من الصراعات .
⇐ حمل الطرفين على التقدم بعروض تسوية .
⇐ اقنع الطرفين بأن الطرف الآخر يمكنه أن يتواءم مع الاتفاق النهائي .

الفصل الخامس والثلاثون

فن التحكيم

في الفصل السابق تناولت بالشرح كل خطوات الوساطة التى تشبه التحكيم فى بعض الأوجه وتخالفه تماماً فى بعض الجوانب الأخرى . أما أوجه التشابه فهى أن الطريقتين أقل تكلفة من الدعاوى القضائية . أما الاختلاف البين فهو أنه فى ظل التحكيم سوف يكون هناك طرف رابح وطرف خاسر . إن الطرفين لا يتوقعان أنه عند لجوئهم للتحكيم سوف يحسم ما بينهما من خلاف من خلال الوصول إلى تسوية . قد يسعى الحكم إلى تعديل موقف كل طرف ، ولكنه يجب أن يغلب فى النهاية طرف على الطرف الآخر . دعنا نعرض صورة من صور التحكيم حتى نتعرف على الفارق بينه وبين الوساطة التى تتسم بقدر أكبر من البساطة وبين الدعوى القضائية التى تتسم بقدر أكبر من التعقيد .

إعداد التحكيم

يحاول الطرفان اختيار حكماً يكون موضع ثقة واحترام كل منهما . وأنا أنصح فى مثل هذه الحالات أن ينتقى طرفا النزاع أحد أعضاء جمعية التحكيم الأمريكية للتأكد من تحليه بأعلى المعايير والضوابط الأخلاقية . إذ تفرض الجمعية قواعد صارمة على طريقة التحكيم المتبعة كما أنها تصدر حُكماً يعتد به فى المحكمة ،

ويجب أن يكون الحكم خبيراً فى مجال النزاع ، وقد يتطلب الأمر وجود ثلاثة حكام نظراً لـ :

⇐ اخفاق الطرفين فى اختيار حكم واحد يحظى بالاحترام والثقة من كلا الجانبين . وفى هذه الحالة سوف يقوم كل طرف بتعيين حكم ، بينما يقوم الحكمان بتعيين حكم ثالث .

⇐ قد يكون النزاع معقداً بحيث يفرض تدخل أكثر من حكم فى مجالات خبرة مختلفة .

⇐ حال تدخل أكثر من حكم يجب أن يكون الرقم فردياً لتجنب الوصول إلى طرق مسدودة . يعتبر رقم ثلاثة هو الرقم الشائع بحيث يتم اختيار أحدهم كى يقوم بدور الرئيس الذى سيتولى إدارة الأمور والاستماع إلى الجلسات . كما أنه سوف يتولى ـ بعد الاتفاق مع الحكمين الآخرين ـ سلطة بعض الأمور الإجرائية الخاصة باللائحة مثل جدولة اللقاءات وإصدار مذكرات الإحضار للإدلاء بالشهادة .

حيادية التحكيم

يجب أن يكون الحكم محايداً ، ويجب أن يُنظر إليه بوصفه محايداً كما يجب أن يوافق عليه المدَّعِى ، والمدَّعَى عليه ، وكل الأطراف المشاركة . تزداد أهمية هذه النقطة فى حالة التحكيم أكثر منه فى الوساطة نظراً لطبيعة الصراع الذى يخوضه التحكيم ؛ إذ أن الأمر يجب أن يؤول فى النهاية إلى إغضاب أحد الأطراف لأن الحكم سوف يصدر لصالح طرف على حساب الطرف الآخر ، فإن لم ينظر الطرفان إلى الحكم بوصفه حيادياً إذاً فليس هناك أى معنى لخوض كل هذه الإجراءات إلى أن يقوم أحد الأطراف فى نهاية المطاف بالاعتراض على الحكم والاستئناف مشككاً فى حياديته .

يجب أن يفصح الحكم عن أى اتصال مُسبق بالأطراف ، كما يجب أن يفصح عن أية معلومة قد تشكك فى حياديته كما يجب أن يتجنب الاتصال بأحد طرفى النزاع حال غياب الطرف الآخر (وهو ما يسمى بالاتصال أحادى الجانب) . ولتجنب

الاتصال أحادى الجانب يجب أن يتولى موظف إدارى مثل هذه التفاصيل الإدارية ، أى الإجابة عن أى تساؤل خاص بمكان اللقاء أو موعد الاجتماع .

الاجتماع التمهيدى

يتم دعوة المدَّعِى ـ وهو الشخص الذى تقدم بطلب التحكيم بحثاً عن حل منصف ـ والمدَّعَى عليه لحضور اجتماع تمهيدى . يستهدف هذا الاجتماع عدة نقاط : فهو يسمح للطرفين بتحرير مشاعرهما ، كما أنه يتيح فرصة لإمكانية تدخل الوساطة بدلاً من اللجوء إلى التحكيم الذى يختلف عن الوساطة فى أنه ينطوى على الكثير من المشاعر العدائية .

بعدما يفرغ الطرفان ما بداخلهما قد تتحسن الأحوال ؛ فيسعى الجانبان إلى التوصل إلى حل يرضى الطرفين بدلاً من مواجهة قرار التحكيم الذى سوف يغلب جانب على الجانب الآخر ، أى أحد الحلول التى يستأثر فيها أحد الأطراف بالمكسب كاملاً ، فإن تطلع الطرفان إلى الوساطة فى هذه الحالة يجب أن يشير الحكم أن بوسعه أن يقوم بدور الوسيط ولكن هذا سوف يمنعه فى المستقبل من أداء دور الحكم إن تعثرت الوساطة . إن المعلومات التى سوف يحصل عليها الحكم إن قام بدور الوسيط مثل : التسويات المقترحة من كلا الجانبين سوف تقلص من قدرته على التحكيم الفعال . أما إن شعر الطرفان برغبة فى التفاوض بدون تدخل الوسيط فعليه فى هذه الحالة أن ينسحب من تلقاء نفسه .

وبما أن تتضح كل تفاصيل الدعوى والدعوى المقابلة (يجب أن يسأل الحكم المدَّعَى عليه إن كان ينوى رفع دعوى مقابلة لتجنب استخدام مثل هذه الحيل فى اللحظة الأخيرة كإحدى الوسائل التكتيكية لتأجيل القضية) . قد يدرك الطرفان عند هذا الحد كم الجهد والمال والوقت الذى سيتكبده كل منهما من جراء التحكيم ، وعندها قد يفضلان اللجوء إلى الوساطة .

يجب أن يتفق الطرفان على الوقت اللازم لعملية البحث الخاصة بكل طرف . لأن الحكم لا يملك سلطة إجبار الطرفين على إجراء البحث وهو ما يملكه القاضى . ولعل هذا من الأسباب التى تحمل الطرفين على تفضيل الحكم عن القاضى . كما أن الطرفين سيوافقان على تسليم كل الوثائق المطلوبة . أما إن رفض أحد الطرفين هذا

الشرط فسوف تكون الجلسة التمهيدية فرصة طيبة للاتفاق على كل القواعد الخاصة بالبحث والفترة الزمنية المطلوبة حتى لا تُستخدم هذه الحيلة فيما بعد لتأجيل الإجراءات .

وسوف يتفق الطرفان في هذه الحالة على جدول زمنى لتبادل التقارير المتخصصة وشهادة الشهود ونتائج الاستجوابات ، كما سوف يتفق الطرفان على تحديد موعد لجلسة الاستماع ، وهكذا يعمل الاجتماع التمهيدى على خدمة العديد من الأهداف أقلها أن يقرر الطرفان اللجوء إلى الوساطة بدلاً من التحكيم .

تبادل المعلومات قبل جلسة الاستماع الأولى

يجب أن يكون كل طرف على استعداد لإعداد وتقديم كتاب مفصل يضم كل الوثائق والمستندات المتعلقة بالقضية للطرف الآخر وللحكم ، كما يجب أن يقوم كل طرف بإعداد قائمة للشهود من الخبراء ، وكذلك قائمة بالمستندات والشهود التى يود كل طرف أن يقوم الحكم باستجوابهم . كما يجب أن يحددا موعداً لجلسة الاستماع وهو إجراء اختيارى ذو تكلفة منفصلة يقوم الطرفان بسدادها .

جلسة الاستماع الخاصة بالتحكيم

إنها تشبه تلك الجلسات التى تشاهدها فى التلفاز ، ولكن بدون وجود قاض أو محلفين ، لكن قد يكون هناك ثلاث أشخاص فقط فى القاعة وهم الحكم والمدَّعِي والمدَّعَى عليه ، وقد يقوم كل طرف باصطحاب المحامى الذى يمكنه أن يتحدث نيابة عن موكله إن رغب الأخير فى ذلك .

يتقدم كل طرف ببيان تمهيدى ، ثم يقوم الحكم باستدعاء الشهود ويطلب منهم أن يدلوا بالقسم حيث يقوم كل طرف باستجواب كل شاهد ، ويحق لكل طرف أيضاً أن يقوم باستدعاء شهود النفى كما يقوم كل طرف بالتقدم بالحجج والبراهين ، ويحق أيضاً لكل طرف أن يبدى اعتراضه على أى سؤال إن اعتبره موجهاً أو لا صلة له بالقضية ، كما يحق له الاعتراض على أى وجهة نظر تفتقر إلى الدليل .

دور الحَكم

سوف يقوم الحكم باستيضاح بعض الأسئلة من الشهود أو طرفى النزاع ، كما أنه قد يطرح الأسئلة التى يعتبرها هامة حتى إن اختلف مضمونها عن تلك الأسئلة المدعمة بالأدلة ، كما أنه سوف ينصت بمنتهى الحرص لكل شاهد ولكن دون أن يبدى أى رد فعل حيال شهادته ، أى أنه يجب أن يتجنب أن يهز رأسه لأن هذا قد يوحى بانحيازه ، وبهذا فهو يسعى دائماً إلى اختبار الشاهد الذى له صلة بموضوع التحكيم ، كما أنه يسعى للتحقق من مدى مصداقية المتحدث .

أحد الفروق الهامة بين التحكيم والدعوى القضائية

من أبرز الفروق بين التحكيم والدعوى القضائية أن المحلفين لا وجود لهم فى التحكيم ، أى أن الحكم يلعب دور كل من القاضى وهيئة المحلفين مما يعنى أيضاً أن الحكم لا يستطيع أن يطلب من المحلفين مغادرة القاعة بينما يقوم بالاستماع إلى شهادة كل طرف من طرفى النزاع مثلما يفعل القاضى كما أنه لا يستطيع أن يضع حاجزاً بينه وبين المحلفين حال استماعه لأحد الشهود أو الأطراف مثل القاضى .

وهذا يعنى بدوره أن الحكم سوف يستمع إلى معلومات لا يستطيع المحلفون أن يستمعوا إليها ، ويفضل أن يعتد الحكم بشهادة الشهود وأن يستند إليها فيما بعد حال إصدار الحُكم بدلاً من الاعتراض عليها مع تأجيل الحُكم إلى جلسة الاستئناف. إن الشائعات على سبيل المثال قد يعتد بها أثناء التحكيم بينما لا يعترف بها من الأساس فى القضاء . أى أن الحكم عليه فقط أن يقرر إن كان سيعتبرها بمثابة دليل حال إصدار حُكمه أم أنه لن يلقى إليها بالاً

إصدار الحُكم

خلال الثلاثين يوماً التالية للجلسة الختامية يجب أن يتقدم الحَكم بحُكمِه كتابياً للطرفين . سوف يُحدد الحَكم من خلال مستند مختصر ـ القيمة التعويضية التى

سوف يحصل عليها كل جانب مقابل الدعوى والدعوى المقابلة أو قد يرفض الدعوى من الأساس . كما أنه قد يحبط جزءاً من الدعوى لسبب ما . فيمكن أن يرى الحَكم أن المدَّعَى عليه يدين للمدَّعى بقيمة الزورق الشراعى التى تبلغ قيمته ٢٠٠,٠٠٠ دولار إلا أنه فى المقابل لا يحق للمدعى أن يطالبه بـ ٢٠,٠٠٠ دولار التى أنفقها خلال رحلته في البحر الكاريبى بحثاً عن مركب شراعى جديد ، أما ما يجب أن يتجنبه الحَكم فهو أن يقدم حُكماً جزئياً أملاً فى تهدئة كلا الطرفين لأن هذا هو دور الوسيط وليس الحَكم .

تكون مثل هذه الأحكام ملزمة فى أغلب الأحوال لأن الجانبين قد وافقا منذ البداية على قبول الحُكم ، وفى حال التحكيم الملزم يحق للفائز أن يوثق الحُكم فى المحكمة تماماً مثل الحُكم القضائى . ولكن يبقى هناك احتمال ألا يوافق الطرفان على التحكيم الملزم .

وبهذا تكون الخطوة التالية هى اللجوء إلى الدعوى القضائية ، وهذا يحدث حينما يقول أحد طرفى النزاع : " أوافق على الخوض فى إجراءات التحكيم للأخذ برأى الحَكم ، فإن حَكم لصالحى فربما أوحى لك ذلك بمدى ضعف موقفك ، أما إن حَكم ضدى فسوف احتفظ بحقى فى مقاضاتك ." يا إلهى ! كم أتمنى أن يكون المفاوض من الحكمة بحيث يتجنب مثل هذه المواقف المتفاقمة ؛ ولكن مثل هذه الأمور تحدث أحياناً .

يقوم كل طرف ـ كما هو شائع ـ بتحمل النفقات القانونية بغض النظر عن الطرف الفائز والطرف الخاسر إلا إذا اتفق الطرفان من البداية أن يتحمل الجانب الخاسر كل التكلفة ، وعلى الحَكم أن يتجاهل مطالبة أحد الطرفين بأن يتحمل الطرف الآخر النفقات القانونية ، ولا يبدى الحَكم الأسباب التى دفعته إلى إصدار حُكمه شأنه فى ذلك شأن هيئة المحلفين .

وماذا بعد صدور الحُكم

يحق للفائز بعد صدور الحُكم لصالحه أن يسعى لتوثيقه فى المحكمة ، ولا يتطرق الحُكم إلى أسباب صدور الحُكم أو إلى طريقة السداد ؛ أى أن مهمته تنتهى

حال قبول أو رفض التعويض ، وبعد صدور الحُكم ، يأمل الحَكم ألا يقوم أحد الطرفين بإسقاط الحُكم .

ولا يحق للمحكمة فى أغلب الولايات أن تسقط الحُكم لمجرد أنها لم تكن لتصدر نفس الحُكم إن كانت قد باشرت القضية . ولكن يحق لها إسقاطه فقط حال التشكك فى نزاهة التحكيم ؛ كأن يكون هناك نوع من أنواع الخداع أو الفساد أو الانحياز . إلا أننا يمكننا بمنتهى الارتياح أن نستبعد حالات الخداع والفساد وبهذا لن يبقى أمامنا سوى حالات الانحياز وهى النقطة الوحيدة القادرة على إسقاط الحُكم حال ثبوتها فى حق الحَكم . أرايت إلى أى مدى يجب أن يحرص الحَكم أن يبذل قصارى جهده لإثبات الحيادية ؟

يقوم الحَكم بعد صدور الحُكم بالتخلص من كل الملاحظات التى قام بتدوينها ، كما أنه يقوم بإعادة كل الأدلة لطرفى النزاع بعدما يتخلص من كل الملاحظات التى قام بتدوينها أو إرفاقها ، ولا يجب أن يُخلف أية معلومة تشير إلى الطريقة التى كان يفكر بها حال اختباره لهذه الأدلة .

وهكذا نكون قد عرضنا فى الفصلين السابقين الطريقتين اللتين يمكن اللجوء إليهما فى فض النزاع بدلاً من اللجوء إلى القضاء . فى حال الوساطة يأمل الطرفان فى التوصل إلى حل وسط مقبول من كل منهما ، أما فى حال التحكيم فلم يعد هناك مجال للحلول الوسط ، أى أن هناك طرف خاسر وطرف فائز .

أما فى الفصل القادم فسوف أشرح كيفية معالجة مواقف الصراع التى تخطت مراحل الوساطة والتحكيم . سوف أعلمك فن فض الصراع .

الفصل السادس والثلاثون

فن فض الصراع

يبدو أنه قد بات من الأمور الطبيعية وخاصة فى لوس أنجلوس حيث أقطن أن يقوم أحد الأشخاص باحتباس رهينة . هنا يتم على الفور استدعاء فريق سوات SWAT (وهو فريق التكتيك والأسلحة الخاصة) وتقام المتاريس وتسعى طائرات الهليكوبتر الخاصة بالأخبار للتحليق لنقل المأساة الإنسانية بينما يحاول مفاوضو الشرطة فض الصراع . قد يكون سطو غير محكم ، أو قد يكون موظفاً غاضباً يسعى للانتقام من رئيسه ، وأحياناً يبدو الأمر تافهاً مثلما حدث مؤخراً فى أورانج كونتى حينما قام أحد الآباء بإحتجاز أحد أعضاء مجلس إدارة المدرسة من جراء خلاف نشب بينهما خاص بإحدى الشئون التعليمية للابن .

كيف يتولى المفاوض الذى يسعى لتحرير الرهائن مهمة فض الصراع ؟ ما الذى يمكن أن نستقيه نحن من مثل هذه المواقف للإفادة منها فى فض النزاعات اليومية التى تنشب بين بعضنا البعض ؟ لم نكن نولى فى بلادنا أهمية كبيرة لمثل هذه النوعية من المفاوضات الخاصة بالرهائن إلى أن استحوذ حدثان غاية فى الأهمية على انتباه الرأى العام ألا وهما : حادث حصار السجن فى ولاية أتيكا عام ١٩٧١ ، واحتجاز الرهائن فى المدينة الأوليمبية فى ميونيخ فى العام التالى .

يعتبر تمرد سجن أتيكا أكبر الأحداث ترويعا فى التاريخ من حيث أسلوب فض الصراع ، وما نجم عنه من نتائج مفجعة . حيث قام السجناء خلال الأربعة أيام الأولى من التمرد فى هذا السجن ـ الذى يقع على بعد ٣٠ ميلاً من مدينة بافالو ـ

بقتل أحد الحراس وثلاثة نزلاء . وبعد مرور الأيام الأربعة أصدر المحافظ نيلسون روكفلر أوامره إلى شرطة الولاية باقتحام السجن بالقوة حيث أسقطت نيران قوات الشرطة حينئذ ٢٩ نزيلاً و١٠ من المحتجزين . ولمضاعفة الخطأ ؛ أعلنت الشرطة في البداية أن السجناء قاموا بجز رقاب الرهائن ولكن تشريح الجثث جاء لينفي هذا الإدعاء وأثبت أن الوفاة جاءت نتيجة لطلقات نارية من قبل الشرطة . حيث قامت عائلات السجناء في ذلك الوقت برفع ١,٢٨٠ دعوى قضائية ضد السجن إلا أن أولى هذه القضايا لم يبت فيها إلا بعد انقضاء ٢٦ عاماً وحكمت المحكمة بتعويض قدره ٤ مليون دولار .

يلي هذا الحادث حادث احتجاز الرهائن في مدينة الألعاب الأوليمبية في ميونيخ عام ١٩٧٢ حيث كانت عملية الانقاذ بحق مفجعة وأسفرت عن مقتل ١١ يهودياً و٥ فلسطينيين وضابط شرطة ألماني الجنسية . وقد اعترفت الشرطة الألمانية الآن أنها لم تكن مستعدة لمواجهة الأمر وأن ما كان يعنيها آنذاك هو ألا تعمل هذه الحادثة على استرجاع ممارسات هتلر المخزية أثناء الدورة الأوليمبية عام ١٩٣٦ حينما حاول استغلال الدورة في الترويج لأغراضه أي أن الشرطة كانت تسعى للتعتيم . حينها قام بعض مؤيدو القضية الفلسطينية في ذلك الوقت باقتحام إحدى وحدات التدريب واحتجاز تسع أبطال رياضيين كرهائن بالإضافة إلى قتل اثنين لإبدائهم شيئاً من المقاومة .

وقد سقط المفاوضون في العديد من الأخطاء منذ ذلك الحين ، حينما رفضت وزيرة الخارجية الاسرائيلية جولدا مائير أن تسدى أية تنازلات لصالح الفلسطينيين كما قطعت كل وسائل الاتصال الهاتفية بهم ؛ وعلى الجانب الآخر لم يكن الفلسطينيين يمتلكون أية وسائل اتصال . وقد سمحت الشرطة لهم بنقل المحتجزين إلى المطار وهو الخطأ الذى لا يمكن لأي مفاوض مستنير في الوقت الحاضر أن يقع فيه .

حينئذ تعهدت الشرطة الألمانية للفلسطينيين بتأمين نقلهم إلى القاهرة ، بينما لم تكن تعتزم في حقيقة الأمر أن تفي بوعدها . إن مثل هذه الطرق الخداعية ـ كما ثبت فيما بعد ـ تقود إلى نتائج وحشية حينما يكتشفها الطرف المخدوع . وأخيراً لجأت الشرطة إلى إطلاق النيران للحيلولة دون ركوب الفلسطينيين للطائرة إلا أن الفشل جاء ذريعاً . حيث تولى هذه المهمة بعض الرماة محدودى المستوى كما أنهم

كانوا لا يحملون أية معدات للإضاءة الليلية أو أية وسيلة اتصال . وقد عمدت الشرطة الألمانية حينئذ ـ تماما مثلما حدث فى أتيكا ـ إلى تغطية أخطائها . وحينما قام أهالى الضحايا من اليهود برفع دعاوى قضائية ضد الحكومة الألمانية ؛ أنكرت الحكومة وجود أية سجلات عسكرية أو قضائية أو أية سجلات على الإطلاق خاصة بهذه القضية .

وبعد انقضاء عشرين عاماً على الحادث ؛ ظهرت إحدى زوجات الضحايا فى التلفزيون الألمانى حيث قام مجهول بالاتصال بها وأطلعها على ٨٠ صفحة مسروقة خاصة بتفاصيل تشريح الجثث إلى غير ذلك من التقارير . وهكذا وجدت الحكومة الألمانية نفسها مضطرة للكشف عن غرفة مكتظة بـ ٣٠٠٠ ملف و٩٠٠ صورة خاصة بتلك القضية . وهكذا سجل عام ١٩٧٢ سقطة مروعة فى عالم المفاوضات الخاصة بالرهائن . إذ فقد أكثر من ألف محتجز حياته من بينهم ٧٦٠ ضحية من جراء اقتحام الشرطة لمواقع الاحتجاز . وقد أثبت ذلك فشل الإستراتيجية المتبعة فى رفض التفاوض مع محتجزى الرهائن ومحاولة القضاء عليهم بالقوة . كان الدواء أمَّر من الداء .

ومن هنا سعى مركز الشرطة فى نيويورك لتطوير برنامج يستهدف خلق حلول أفضل لمواجهة مثل هذه الأزمات الخاصة بالمحتجزين ، أو أولئك الذين يهددون بالانتحار . وقد وكلت الشرطة إلى فرانك بولز مهمة إعداد البرنامج بمساعدة الخبير النفسى هارفى شلوسبرج ، وقد تحول هذا البرنامج بعدما أثبت فاعليته فيما بعد فى شوارع نيويورك إلى نموذج يحتذى به فى كل مراكز الشرطة فى كل أنحاء الولايات المتحدة . وقد أثمر عن ضمان سلامة حياة المحتجز ـ إلا فى الحالات النادرة ــ بما أن يصل القائمون على التفاوض إلى مسرح الأحداث وبمجرد اتصالهم بالقائم بعملية الاحتجاز .

وقد أثبتت دراسة أجرتها جامعة فرمونت حول احتجاز الأطفال أن ٩٨٪ من الضحايا قد تم تحريرهم دون التعرض لأية إصابة جسدية ، كما أنها أشارت أيضاً إلى أن المختطفين أنفسهم لم يتعرضوا للقتل باستثناء بعض الحالات النادرة وهى حقيقة ذات مغزى خاص إذا ما أخذ فى الاعتبار أحد التيارات الحديثة التى أطلق عليها اسم " الانتحار بواسطة الشرطة ". وهو التعبير الذى تقوم الشرطة بإطلاقه على المختطفين الذين يسعون فى حقيقة الأمر إلى الانتحار بدعوة رجال الشرطة إلى قتلهم

وقد وصلت النسبة الرسمية " للانتحار بواسطة الشرطة " فى كاليفورنيا إلى ٢٥٪ من نسبة وفيات المختطفين .

وقد شرح فرانك بولز من خلال الدراسة التى أجراها مركز الشرطة فى نيويورك أن هناك ٥ أساليب للرد على المختطفين ألا وهى :

⇐ الهجوم مع قليل من التفاوض أو مع انعدام التفاوض (كما حدث فى أتيكا و ميونخ حيث جاءت النتائج مفجعة) .

⇐ ترقب الموقف لمعرفة ما سوف تؤول إليه الأمور . (وهو إحدى الوسائل الجيدة إذا لم تحدث أية مفاجآت مؤسفة) ، وكما أشرت في كتابى " صاحب القرار الواثق " فإن هذا هو أول الاعتبارات التي يجب أن يُعْتد بها حينما يتأرجح قرارك بين " هل نقدم على ذلك أم نحجم عنه ؟ ". ما الذى سيحدث إن لم تقدم على فعل شيء ؟ أستطيع أن أجزم أن المحيطين بمجمع " واكو " فى تكساس قد أدركوا تلك الحقيقة . لم تكن هناك أية أحداث مؤسفة تجرى داخل المجمع وبالتالى كان على الشرطة الانتظار لمراقبة تطورات الموقف .

⇐ التفاوض بدون تقديم أية تنازلات (لقد كانت هذه هى النبرة المحمومة السائدة فى سنوات حُكم ريجان ، لن نتفاوض مع الإرهابيين ! وقد حظى هذا الاتجاه بقبول جماهيرى إلا أنه يتسم بجمود يصل إلى حد الجنون . يجب أن نتفاوض مع الإرهابيين بل يجب أن نكون على استعداد لتقديم تنازلات بسيطة . ولكن ما يجب بحق تجنبه هو عدم إجابة المطالب الأساسية للإرهابى مما قد يغرى الآخرين على أن يحذو حذوه) .

⇐ التفاوض ومخادعة الطرف الآخر بشأن التنازلات . (قد تروق هذه الطريقة للعامة) . قام أحد المختطفين باحتجاز فصل يضم مجموعة من الأطفال تحت تهديد السلاح فى إحدى مدارس تسكالوسا فى ألبانيا . حينئذ قام الحاكم جيي هانت بإصدار عفو عن المختطف وقام بتسجيل هذا العفو على شريط فيديو وأرسله إليه . قام المحتجز بدوره بالإفراج عن الرهائن إلا أن الشرطة قامت باعتقاله على الفور . وقد أرجع الحاكم سحب العفو إلى أسباب فنية وهى أن العفو يجب أن يمنح فقط للشخص الذى أدين بالفعل أما فى هذه الحالة فقد حصل المتهم على العفو تحت ضغط الاعتقال . وقد حكمت المحكمة على هذا

المتهم بالسجن مدى الحياة . قد تبدو هذه الطريقة للوهلة الأولى في غاية الفاعلية ؛ إذ أنه ما الذى يضيرنا فى مراوغة عتاة المجرمين ؟ ومع ذلك فإن التكتيك الذى يعمد إلى خداع المختطف لا يحقق إلا مكسباً على مدى القصير بينما يتسبب فى خسارة على المدى البعيد . فهذا يؤثر على كل المفاوضات التالية مع المختطف لأنه يعمل على الحد من قدرة المفاوض على إعادة بناء جسور الثقة بينه وبين المختطف .

⇐ التفاوض مع الاستعداد لتقديم تنازلات

إن البرنامج الذى أعده مركز شرطة نيويورك يعتبر شكلاً من أشكال هذا التفاوض . فهو يدعو المفاوض إلى التزام الهدوء ومعالجة الأمر إنسانياً والعمل على كسب ثقة المختطف والتقدم ببعض التنازلات البسيطة لكسب رضائه . ودعنا هنا نقرب الصورة بمراقبة الإجراءات المتبعة خلال الأزمة وبينما نقوم بالمراقبة يجب أن نفكر فى مدى فاعليتها فى معالجة ما قد نواجهه من أنواع الأزمات المختلفة التى قد نتورط فيها مثل العميل الغاضب الذى يسعى لإلغاء طلبه . هناك ثلاثة أنواع من الأزمات يجب أن تؤخذ فى الاعتبار ، ألا وهى التهديد بالانتحار ، وتحصن المتهمين ، واحتجاز الرهائن . وفى مثل هذه الحالات الثلاث تبدو القاعدة متشابهة .

يجب أن تسعى أول مجموعة للشرطة تصل إلى أرض الأزمة إلى تقدير مدى خطورة الموقف ثم تعمل على تأمين المكان للحيلولة دون إمكانية تدخل المزيد من شركاء المختطف والصحافة والجماهير المتطلعة . تقوم هذه المجموعة بتقييم مدى خطورة الموقف بالنسبة للمحتجزين والأشخاص الموجودين من غير المحتجزين وتستدعى الوحدات المساندة فى ضوء هذا التقييم .

كما أن العمل على تأمين المنطقة يعد من الأمور بالغة الأهمية ، وخاصة فى حالة احتجاز الرهائن ؛ إذ يجب أن تمنع الشرطة فى كل الحالات تقريباً المتهم من التحرك . أما مطالبة المتهم بإخلاء المنطقة فسوف يؤدى على الأغلب إلى تفاقم الوضع ، ففى إحدى المدن الصغيرة فى ميتشجان قام شاب فى الرابعة والعشرين من عمره بالسطو على أحد البنوك حيث أخذ أحد ضحاياه وحزم فيه قنبلة ثم طلب من أحد الموظفين سيارة كى يفر بداخلها وعمد إلى إصابة رئيس البنك بشكل بالغ .

لم تكتشف الشرطة التى بادرت بإيقافه أمر القنبلة إلا حينما شرعت فى فتح باب السيارة وطلبت منه الخروج منها . حينئذ هدد المتهم بتفجير القنبلة فتراجع رجال الشرطة إلا أنهم قاموا بهدوء بإطلاق النار على إطارات السيارة الأربعة مما منع المتهم من التقدم سوى بضع ياردات من جراء تعثر الإطارات فوق الثلوج . وعندها قامت الشرطة بالالتفاف حول السيارة وشرعت فى التفاوض . ولكن المفاوضات لم تمضى لسوء الحظ على نحو جيد وبعد مرور سبعة عشر ساعة انتهت المباراة الندية بأن قام القناصة بإطلاق النار على المتهم مما أرغمه على التخلى عن مفجر القنبلة بينما تمكنت الرهينة من الإفلات دون أن تصاب بأى أذى . قد تبدو فكرة تفجير الإطارات متهورة بعض الشيء ولكن تأمين المنطقة وشل حركة المختطف يكون عادة هو التصرف السليم فى مثل هذه المواقف .

أما الخطوة التالية فهى الحصول على تعزيزات حيث يقوم فريق من المفاوضين بالاتصال بالمتهم والتعرف على مطالبه ومحاولة فض الصراع دون أية خسائر فى الأرواح أو أية إصابات ، ويجب أن يكون الفريق مؤلفاً من مفاوض أولى وهو الذى يتولى مهمة الاتصال بالمتهم ومفاوض مساعد تكون مهمته تدوين الملحوظات وتقديم المشورة للمفاوض الأول أما ثالث أعضاء الفريق فهو المفاوض الاستخبارى الذى يسعى لجمع المعلومات باستجواب أى شخص له علاقة بالمتهم . أما أهم هذه المعلومات فهو السجل الجنائى للمتهم وسجل حالته العقلية .

يجب أن يكون فريق سوات SWAT موجوداً رغم أنه لا يفضل اللجوء إليه ولكنه يجب أن يكون حاضراً لشل حركة المتهم إن فشلت المفاوضات . تقوم الشرطة بتعيين قائداً للميدان للإشراف على العملية بأسرها . يعى هذا القائد تماماً أنه إن أخفق فى معالجة الموقف بنجاح فسوف يتعرض لوابل من الانتقادات الجماهيرية اللاذعة . كما أن الجميع بدءاً من العمدة وحتى محررى الصحف سوف يشككون فى قدرته فى الحكم على الأمور . تدفع كل هذه المؤثرات الضاغطة القائد إلى إتمام العملية كما ينبغى حتى يحمى نفسه ويحمى سمعة المركز التابع له ، وسوف يصر بذلك على الالتزام التام بكل الخطوات المتفق عليها . أما القائد الذكى فسوف يستعين بقائمة تشبه تلك التى يستخدمها الطيار فى تدريب ما قبل الطيران . الأمر الذى سوف يمكنه من التأكد من تنفيذ كل الخطوات وعدم إغفال أية نقطة وهو فى ذروة الأزمة .

تبدأ أولى خطوات التفاوض بأن يبادر المفاوض الأول بالاتصال بالمتهم وشل قدرته على الاتصال بأى شخص آخر . يجب ألا يلح المفاوض على جذب انتباه المتهم وبهذا سوف يصبح المتهم معتمداً على اتصاله بالمفاوض الأول مما سيعمل على بناء روح الثقة . أما إن كان هناك هاتف يمكن للمتهم أن يستخدمه فيجب أن تنتزع منه هذه الميزة . حيث إن الشرطة لن ترغب فى أن يسعى المتهم للاتصال بوسائل الإعلام أو أى جهة أو شخص آخر كما أنها تحرص على ألا تصل المتهم أية معلومات بشأن ما أعدته من مناورات أو وسائل تكتيكية . يتم الاتصال عادة عبر الهاتف إذ أنه من الخطورة البالغة أن يسمح للمتهمٍ بالتعامل مع المفاوض وجهاً لوجه .

ربما قد تكون شاهدت كثيراً فى الأعمال الدرامية فى هوليوود بعض المواقف التى يسمح فيها لأصدقاء المتهم أو أقاربه بالتعامل وجهاً لوجه معه ؛ وسوف تثمر هذه اللقاءات عن لحظات عصيبة حين يسعى الصديق أو القريب أو الحبيب إلى المجازفة بحياته لإنقاذ المتهم الذى يكن له الكثير من الحب . مما يدفع المتهمٍ بعد هذا المشهد المختلط بالدموع إلى التراجع . إن مثل هذه الأمور لا تحدث أبداً فى الواقع . ويعود ذلك إلى سبب وجيه وهو أن هذا الشخص الذى يقابل المتهم قد يكون سبباً فى ثورته مما يقود إلى تفاقم الوضع . أما السبب الأساسى فهو أن كل أشكال الاتصال يجب أن تتم من خلال المفاوض الأول فى الأيام الأولى حتى يتيح له ذلك فرصة التحكم فى كل ما يتعلق بالمتهم .

فإن أخفقت كل هذه المحاولات يجب فى هذه الحالة أن يتدخل شخص مدرب وموثوق به كى يعمل على تغيير ديناميكية الأزمة ، ففى أزمة " واكو " فىٍ تكساس سمح ديفيد كوريش بتدخل الشريف المحلى لأن كوريش كان يعرفه جيداً ويثق به . وحينما تمرد السجناء الكوبيون فى سجن أوكلاند قام المفاوضون بإشراك رجل دين كوبى المولد فى الأزمة . إن الاستعانة بشخص ثالث ينظر إليه المختطف بوصفه حيادى يشبه تدخل الوسيط فى المواقف المتفاقمة ؛ أى أن تطبيق هذا الأسلوب شائع كما سبق أن أشرت فى الفصل السابق .

يجب قطع الماء ووسائل الإعلام والتدفئة والطاقة لأسباب عدة : أولاً لأنها تمنع المتهم من تحصيل المعلومات من خلال التلفاز ، كما تمنعه من التخلص من المخدرات وغير ذلك من أدلة الإدانة ، كما أنها تمنح فريق سوات SWAT ميزة استخدام الأشعة تحت الحمراء للتحكم فى ساحة الأحداث ، كما أن هذا الإجراء

يحول دون استخدام العديد من وسائل الراحة مثل التدفئة ودورات المياه وهى نقطة مقايضة يمكن استخدامها فيما بعد . وأخيراً فهو يدفع المتهم إلى الترابط مع المحتجزين مما يعنى أنه يقلل بدرجة كبيرة فرصة تعرض الرهائن للأذى من قبل المتهم . (إن المجموعة التى تعانى الحرمان تسعى للترابط) . وقد استخدم المفاوضون هذه الوسيلة بمنتهى الكفاءة لفض أزمة الرهائن فى السفارة اليابانية فى ليما فى بيرو . حيث احتجز المختطفون أكثر من ٥٠٠ رهينة لم يصب أحدها بأذى .

إن الوقت هو صديق المفاوض الأول أى أن كل دقيقة بدون جديد تعنى اقتراب انفراج الأزمة (وهو ما يخالف الأعمال الدرامية حيث يستخدم الوقت كوسيلة لإثارة التوتر) كما أن تخطى أحد الحدود النهائية قد يمثل انفراجة بالنسبة للمفاوض ، فقد يزعم المختطف على سبيل المثال أنه إن لم يتصل به المحافظ فى الساعة ١٢ فسوف يقوم بقتل إحدى الرهائن .

وعلى الرغم من أن هذا قد يفزع المفاوض المبتدئ فإن هذا يسعد المفاوض الأول لأنه يعنى أن المتهم قد أصبح على استعداد للتفاوض . كما أنه يدرك أن الوقت المحدد قد يمضى دون أية خسائر فى الأرواح وبهذا سيفقد المتهم مصداقيته وسيعمل هذا على إضعاف طاقته التفاوضية . إن الأمر ليس قاسياً كما يبدو إن علمت أن القليل جداً من الرهائن هم الذين فقدوا حياتهم تحت سطوة مثل هذه النوعية من التهديد . إن قتل الرهائن لا يتم إلا فى تلك الأوقات المحمومة إما فى المراحل المبكرة من عملية الاحتجاز حينما تكون المشاعر ملتهبة أو إن شعر المتهم بأنه قد تعرض للخداع من قبل المفاوض الأول .

إن العلاقة التى يقوم المفاوض الأول ببنائها مع المتهم هى مفتاح معالجة الأزمة ، وهذا يرجع إلى سبب واحد وهو أن المفاوض لابد أن يكون قد قضى عدة أسابيع فى تلقى محاضرات حول سلوك المختطف ، وسلوك الشخص الذى يهدد علانية برغبته فى الانتحار ، أى أنه خبير فى مثل هذا السلوك العصبى والاضطراب السلوكى وهكذا فهو يستطيع أن يستوعب الحالة العقلية للمتهم ، ويعرف كيف يسيطر عليه أثناء الأزمة . ولعل هذا هو أحد الأسباب التى تجعل من الأفضل قصر التفاوض مع المتهم فى هذه المرحلة على هذا الفريق المؤلف من المفاوض الأول والمفاوض الداعم والمفاوض الاستخبارى .

لاحظ أنه في مثل هذه الأزمات لا يستطيع قائد العملية شخصياً ـ والذى قد يكون صاحب خبرة طويلة في مجال إدارة الأزمات ـ أن يفهم إيحاءات الحوار بين المفاوض الأول والمتهم مما قد يدفعه إلى المبالغة في التصرف . فإن سمع على سبيل المثال أن المتهم يطالب بالحصول على عشرة ملايين دولار أو بعقد مؤتمر صحفى مع المحافظ فقد يدفعه ذلك إلى استخدام القوة لأنه يرى أن هذه مطالب مستحيلة التحقيق . أما المفاوض الأول فهو يستمع إلى مثل هذه المطالب باعتباره في وضع مبدئي للتفاوض بل إنه يسعد بأنه قد تمكن من انتزاع بعض الشروط القابلة للتفاوض ، إذ أنه ليس هناك أسوأ من متهم يرفض أن يتحدث

يقوم المفاوض الأول بالتحكم في الحالة العقلية للمتهم ؛ فإن كان متقلب المزاج فسوف يعمل المفاوض الأول على إلزامه بشيء من التعقل عن طريق تقديم بعض التنازلات البسيطة من كلا الجانبين وهكذا يقوم المفاوض بنقل المتهم من التفكير بالجزء الأيمن من الدماغ والذى يتسم بالحدة والتقلب إلى التفكير بالجزء الأيسر الذى يتسم بمزيد من الموضوعية والانضباط . أما إن كان المتهم يتسم بحالة من الهدوء الشديد فهذا يعنى أنه يعانى من حالة إحباط ويجب على المفاوض حينئذ أن يتعامل مع هذه الحالة بمنحه مزيداً من الثقة وبالتأكيد على أن هناك دائماً وسيلة للخروج من الأزمة شريطة أن يلتزم المتهم بسلامة الرهائن وهو الطريق الوحيد للحصول على بعض الخيارات . يسعى المفاوض الأول إلى بناء جسر من الثقة بينه وبين المتهم ولهذا فهو يحرص على ألا يقول شيئاً قد يفسره المتهم فيما بعد على أنه نوع من أنواع الخداع ، أى أنه يجب أن يفي بكل الوعود والالتزامات التى يقطعها على نفسه .

ولكن يجب أن يعمد المفاوض الأول ـ قبل كل شيء ـ إلى محاولة تغيير موقف المتهم ، وأن يدفعه إلى التركيز على المصالح المشتركة بينه وبين المفاوض . قد يتبدل موقف المتهم بنسبة ١٨٠ درجة ، وهذا يعنى أن التركيز على موقف المتهم قد يكون من شأنه التعتيم على المصالح المشتركة بينه وبين المفاوض ، وهذا لا يعنى أن المفاوض الأول يخشى أن يكون عنيفاً مع المتهم لأن التهديد بالقوة الجسدية قائم على أية حال . إن هذا يصح بدرجة كبيرة على وجه الخصوص حينما يتعرض المتهم بالأذى لإحدى الرهائن وهنا يجب أن يتمسك المفاوض بموقفه قائلاً : " إن

تعرضت بالأذى لأى متهم فلن أتمكن من حمايتك ؛ سوف تخرج الأمور من نطاق سيطرتى "

وبمرور الوقت يفرغ المتهم ما بداخله من عواطف ويتخطى الحدود النهائية وبهذا تتغير مطالبه ، ويجب أن يكون لكل تنازل مقابل فمثلاً " إن حررت رهينة سوف نبعث إليك بشطيرة " ، وبهذا يكون هناك أساس للمقايضة ، وبمرور الوقت تقترب الأزمة من الانفراج . إن عامل الوقت يدفع المتهم إلى تغيير مطالبه وإلى تقبل الوضع وبهذا يتعلم المتهم أن يثق بالمفاوض الأول وأن ينفذ أوامره ، وهذا ينطبق على كل الحالات ، كأن يكون المتهم : زوجاً غاضباً ، أو موظفاً يهدد بالانسحاب ، أو عميلاً يسعى للانسحاب من الصفقة . ما الذى يمكن أن نتعلمه من هذا الشكل من التفاوض المدرب بحيث يمكننا تطبيقه على حياتنا اليومية ؟

يجب أن نتعلم كيف نحتوى الأزمة لتجنب تفاقمها وهذا يعنى أن تنتزع الحقيبة من الزوج أو الزوجة الغاضبة بينما يهدد بالرحيل وهو يعنى أيضاً انتزاع مفتاح السيارة من يد المراهق الغاضب أو حمل هذا العميل الغاضب إلى الموافقة على حضور مؤتمر أو اجتماع لتدارك الأمر .

يجب أن نسمح للشخص الغاضب بتحرير ما بداخله من مشاعر ، لذا يؤكد مفاوضو الرهائن على أنك يجب أن تتعامل مع المتهم من خلال منظوره هو لا منظورك أنت . قد يتصور المتهم أنه يجب أن يتحدث مع ابراهام لينكولن ، قد يكون الطلب غير مبرر ، ولكنك يجب أن تبدى تفهمك لمقدار ما يشعر به من غضب ، وهذا يعنى ـ فى الحياة اليومية ـ أن غضب الطرف الآخر قد لا يكون فى واقع الأمر مبرراً ولكنك يجب أن تعلمه بأنك تتفهم هذا الغضب وأن تتعامل معه على أنه غضب حقيقى .

حينما يكون الطرف الآخر غاضباً يجب أن تبحث عن السبب . إن الغضب يعقب دائماً الإحساس بالألم . ما الذى جعل هذا الشخص يشعر بالألم أو التهديد ؟ إن التعرف على ذلك والإفصاح عنه سوف يعمل بشكل مباشر على الحد من حدة الغضب .

وبما أن تتمكن من الكشف عن مطالب الطرف الآخر اسعَ على الفور لإلزامه بموقف معين ، يجب أن تتساءل عن التصرف الذى يجب أن يُتخَّذ لحل المشكلة حتى وإن لم تكن على استعداد لتقديم أية تنازلات على الإطلاق للجانب الآخر .

قد يكون ـ على سبيل المثال ـ لديك موظفاً يهدد بترك العمل ما لم يحصل على علاوة ، وقد يكون من مبادئ الشركة عدم منح أية علاوات للشخص الذى يهدد بترك وظيفته . الأمر يرجع إليك إلا أننى أرى أنه فى كل الأحوال يجب أن تسأل هذا الشخص عن مقدار الزيادة التى يتطلع إليها . إن تقييم المشكلة كمياً يساعد إلى حد بعيد على معالجتها .

اجمع كل المعلومات الممكنة وتفكر فى المفاوض الأول الذى يلجأ إلى استجواب كل شخص يعرف المتهم من خلال المفاوض الاستخبارى ، وركز على الشخص نفسه أكثر من المشكلة ؛ إذ أن الشخص نفسه فى هذه الحالة هو مكمن الحل وليس الموقف ، وتذكر أنك كلما حصلت على كم أكبر من المعلومات عن الشخص اقتربت من حل المشكلة . فقد يتبين لك عند هذا الحد أن هناك مشكلة أخرى بمعنى أن المال لم يكن هو السبب الحقيقى الذى يدفع الشخص إلى ترك وظيفته ، ربما يكون غاضباً لأن أحد زملائه قد سبقه فى الترقى . أو قد يكون قد تورط عاطفياً مع إحدى الزميلات ويسعى لخلق مسافة بينهما ، أو يكون قد اندفع إلى مثل هذا التصرف انطلاقاً من إشاعة ليس لها أى أساس من الصحة .

اسعَ لزحزحة الشخص الآخر عن الموقف الذى اتخذه ودعه يركز بدلاً من ذلك على المصالح المشتركة بينكما ؛ فقد ينقلب موقفه بنسبة ١٨٠ درجة . كأن يقول لك على سبيل المثال : " لقد كذبت علىّ " فتجيبه " لا لم أفعل " ثم يقول : " لقد خدعتنى " فتجيبه " لا لم أفعل " وبهذا تنقلب مثل هذه المواقف القوية إلى النقيض إلا أن هذا لا يعنى أنه لم يعد بينكما مصالح مشتركة ، فقد يكون بينكما مصلحة مشتركة قوية فى أن يبقى هذا الموظف فى الشركة ، وقد يكون بقاء علاقتك بهذا العميل الغاضب سبباً يُدِر عليكما ربحاً وفيراً . وهذا يعنى أن المشكلة الحقيقية تكمن فى التركيز الشديد على المواقف بحيث تغيب المصالح المشتركة من الرؤية . ولعل أحد الأمثلة التقليدية لهذا السلوك هو الحرب الباردة ؛ حيث اتخذ كل جانب موقفاً متشدداً ؛ حيث أطلق الجانب الأمريكى على روسيا اسم إمبراطورية الشر ، بينما كانت روسيا تضع حذاءها على مائدة مفاوضات الأمم المتحدة وتصرخ بأنها سوف تحفر لنا قبورنا . لقد كانت مواقف قوية للغاية ، وعلى الرغم من ذلك فقد كان لدينا الكثير من المصالح المشتركة التى تجمع بيننا . لقد كان كل منا يسعى إلى خفض النفقات العسكرية ، كما كانت تجمعنا الكثير من المصالح

المشتركة فى عالم الأعمال " فقد كانت روسيا تمتلك ثـروة مـن التيتـانيوم الـذى كنـا نحتاجه لأندية الجولف " ! لقد أعمتنا المواقف عن كل هذه الحقائق !

إن التعبير عن الخطوات التى يمكن اتباعها لحل المشكلة سوف يُمكِّنك من جمـع المعلومات ومن دفع الآخرين إلى التركيز على المصالح المشتركة ، أى أنك تتحرك فى طريـق التفـاوض كمـا يـراه معظـم النـاس ، وهكـذا يكـون الحـل الوسـط جـزءاً مـن التفاوض . وإليك إحدى الأفكار التى قد تطـرأ علـى ذهـن المفـاوض فـى مثـل هـذه المواقف وهى ما أطلق عليه أضعف الإيمان بالنسبة للمفاوض : إن أهـم الأفكـار التـى يجب أن تطرأ على ذهنك أثناء التفاوض يجب ألا تكون " ما الذى يمكن أن أحملهم علـى تقديمـه ؟ " وإنمـا " مـا التنـازل الـذى يمكـن أن أقدمـه دون أن يضـعف مـن موقفى ، ويكون فى الوقت نفسه ذا قيمة بالنسبة للطرف الآخر ؟ "

القسم الثالث

نقاط الضغط فى التفاوض

دأب لويس (ساتشومو) أرمسترونج على رواية هذه القصة في بداية تاريخه الموسيقي : " في إحدى الليالى اقتحم أحد الأشباح غرفتى فى شيكاغو وأبلغنى أننى سوف أقدم عرضي في اليوم التالى في أحد ملاهي نيويورك ؛ فأبلغته أننى قد ارتبطت بالفعل بعقد مع أحد الملاهى في شيكاغو وأننى لا أنوى السفر ، واستدرت كي أثبت له أننى لست مهتماً ، ثم سمعت بعض الأصوات غير المطمئنة فاستدرت باتجاهه فإذا به قد أخرج مسدسه الضخم وصوبه باتجاهى ؛ فقلت في نفسى إنه بالفعل يسعى إلى إطلاق النار ، ويبدو أننى سألقى مصرعى ! وهكذا نظرت إليه قائلاً : " حسناً يمكننى أن أبدأ فى نيويورك غداً " . إن الأمر يبدو أحياناً كما قال آلكابونى : " يمكنك أن تقطع شوطاً طويلاً نحو الهدف باستخدام الكلمة الطيبة المصحوبة بالمسدس بدلاً من استخدام الكلمة الطيبة وحدها "

إن اللجوء إلى المسدس أثناء التفاوض هو أكثر نقاط الضغط فجاجة إلا أنها وسيلة فعالة للغاية ولكن إياك أن تسعى لتطبيقها ، وسوف أشرح لك فى هذا الجزء بعض نقاط الضغط التى تتسم بنفس الفاعلية غير أنها مقبولة تماماً ، إن العديد منها يتسم بنفس قوة إشهار المسدس في وجه الطرف الآخر ولكنها سوف تجعلك تظهر في صورة أكثر رقة . إن كنت تملك بالفعل القوة فيجب ألا تسعى للتباهى بها .

الفصل السابع والثلاثون

عامل الوقت

لم يتعرض فيلفريدو باريتو مطلقاً لعامل الوقت أثناء طرحه لعملية التفاوض إلا أن مبدأ باريتو يكشف عن مدى تأثير عامل الوقت على المفاوضات ، لقد كان باريتو واحداً من رجال الاقتصاد في القرن التاسع عشر ، وُلد في باريس وقضى معظم حياته في إيطاليا حيث درس توزيع ميزان الثروة على الجماهير . وقد أشار باريتو في كتابه " دروس في الاقتصاد السياسي " إلى أن ٢٠٪ فقط من مجموع البشر هم الذين يستأثرون بـ ٨٠ ٪ من حجم الثروة "

إن الشيء المثير في مبدأ ٢٠/٨٠ هو أنه دأب على إثبات مصداقيته في العديد من المجالات المختلفة . دأب مديرو المبيعات على إخباري بأن ٢٠٪ فقط من رجال المبيعات هم الذين يقومون بإنجاز ٨٠٪ من الأعمال ، وهكذا انتهى بهم المطاف إلى تصور أنه ربما كان من الحكمة ـ نظراً لهذه الحقيقة ـ التخلص من نسبة الـ ٨٠٪ والاحتفاظ بنسبة الـ ٢٠٪ فقط ؛ إلا أنهم وجدوا أن مبدأ ٨٠ / ٢٠ يعيد تطبيق نفسه على النسبة المتبقية وبهذا تكرر المشكلة نفسها ولكن في هذه الحالة على قوة بيعية أقل . أما المُعلمون فقد أكدوا أن ٢٠٪ من تلاميذ المدارس هم الذين يسببون ٨٠٪ من المشاكل ، كما أن ٢٠٪ فقط من الحضور في الندوات هم الذين يقومون بتقديم٨٠٪ من مجموع الأسئلة .

أما القاعدة في التفاوض فهي أن ٨٠٪ من التنازلات تُقدَم في الـ٢٠٪ من الوقت المتبقي . أما إن تقدم كل طرف بمطالبه في وقت مبكر من المفاوضات فسوف يحجم

كل طرف عن تقديم تنازلات مما سوف يتسبب فى انهيار العملية بأكملها . وعلى الجانب الآخر ، فإن معظم المشاكل لا تطفو على السطح إلا فى الـ ٢٠٪ الأخيرة من زمن التفاوض حيث يكون كلا الجانبين أكثر استعداداً لتقديم تنازلات . هل تذكر آخر عقار اشتريته ؟ لقد استغرقت على الأرجح ١٠ أسابيع منذ أن وقّعت على العقد الابتدائى إلى أن أصبحت بالفعل مالكاً للعقار ، والآن فكر فى التنازلات التى قدمها كل طرف ، ألا تذكر أن كل التنازلات قد تمت فى آخر أسبوعين ؛ حيث أبدى الطرفان المزيد من المرونة حالة إعادة التفاوض فى بعض الأمور .

قد يعمد البعض إلى اتباع هذا الأسلوب على نحو غير أخلاقى للنيل منك ؛ حيث يحتفظ الطرف الآخر حتى اللحظة الأخيرة ببعض النقاط التى كان يسهل طرحها ومعالجتها ببساطة فى مراحل مبكرة ، إلا أنه يتعمد إثارة هذه المشاكل حينما تكون أنت بصدد إنهاء الإجراءات الأخيرة فى الاتفاق لأنك سوف تكون أكثر مرونة تحت تأثير عامل الوقت .

احسم كل التفاصيل منذ البداية

إن مثل هذا التصرف يملى عليك وجوب حسم كل التفاصيل منذ البداية ؛ فلا تدع أى نقطة لـ : " حسناً ، سوف نسعى لحسم هذا الأمر فيما بعد " إن مثل هذه الأمور التى لا تبدو على قدر كبير من الأهمية فى البداية قد تتحول إلى مشاكل كبيرة تحت ضغط عامل الوقت .

◆ ◆ ◆

مشكلات بيع العقارات

ذهبت ذات مرة إلى كاليسبل فى مونتانا لتقديم ندوة لخريجى معهد وكلاء العقارات حيث كان الحضور يمثلون أفضل وكلاء العقارات السكنية تدريباً وأعلاهم مستوى ، وقد استغرقت الندوة يوماً كاملاً ، وأثناء فترة الاستراحة جاءتنى إحدى وكلاء العقارات وقالت : " ربما أمكنك مساعدتى ؛ فأنا

أواجه مشكلة كبرى تتعلق بالعمولة ، يبدو أنني سوف أخسر جزءاً ضخماً من عمولتي مقابل إحدى الصفقات الكبرى ".

طلبت منها المزيد من الإيضاح فاستطردت قائلة : " جاءني رجل في مكتبي منذ عدة شهور ، وطلب مني أن أدرج بيته الذي يقدر بـ ٦٠٠,٠٠٠ دولار في القائمة العقارية . وأنا لا أُقدم أبداً على إدراج عقارات بمثل هذه القيمة في القائمة مما دفعني إلى الظهور في صورة الشخص الذي يفتقر إلى الكثير من الثقة بالنفس ، وهو ما دفع العميل بدوره إلى التجهم حينما أطلعته على نسبة العمولة التي تحصل عليها الشركة وأعتقد أنها كانت إحدى سقطاتي ؛ حيث أجبته قائلة " نحن نحصل على نسبة ٦٪ " فأجابني : " أي أنكم تحصلون على ٣٦,٠٠٠ دولار ... ولكن هذا مبلغ كبير " . فأجبته قائلة " إن كان بوسعك أن تخفض السعر قليلاً فربما أمكننا إعادة النظر فيما يخص العمولة " . كان هذا هو كل ما تفوهت به حتى أنني لم أعاود التفكير في الأمر مرة أخرى .

" وقد حالفني الحظ ليس فقط في إدراج العقار في القائمة وإنما أيضاً في العثور على مشترى للعقار ، كما أنه لم يسعَ كثيراً لتخفيض السعر ، وهكذا بدا لي وكأنني سأحصل على ٣٦,٠٠٠ دولار خالصة هذا بالإضافة إلى أنه من المقرر أن تتم الصفقة في الأسبوع المقبل . ثم جاء البائع إلى مكتبي أمس قائلاً : " لقد فكرت في كم العمل الذي قمت به لإتمام هذه الصفقة ......" تذكر أن قيمة الخدمات تتهاوى سريعاً بعد أن يقوم أحد الأطراف بإسدائها (انظر الفصل ٨) " تذكرين بالطبع أنكم تتعاملون على أساس العمولة ؟ "

" حسنا لقد تفكرت في كم ما قمت به من جهد وقررت أن مبلغ ٥٠٠٠ دولار سوف يكون مبلغاً مناسباً " ، أي أنها ستحصل على ٥٠٠٠ دولار بدلاً من ٣٦,٠٠٠ دولار . لقد أصابتها الصدمة بحالة من الفزع ، وهذا يثبت إلى أي مدى يجب الحرص على مناقشة كل التفاصيل مسبقاً لأنها قد تتحول إلى مشاكل ضخمة فيما بعد تحت ضغط عامل الوقت .

إن هذه القصة تؤكد أيضاً أننا نشعر دائماً بأننا الطرف الأضعف في التفاوض أياً كان الجانب الذي ننتمي إليه . إلا أن وكيلة العقارات في

مونتانا - في واقع الأمر - كانت تتمتع بموقف غاية في القوة ؛ أليس كذلك ؟ لأنها - كما شرحت لها - كانت تملك عقداً مكتوباً ينص على وجوب حصولها على نسبة ٦٪ من الصفقة ، وهذا يعني أنه إن كان قد حدث أى تعديل شفهي لاحق فلن يعتد به في المحكمة . وهي بهذا تملك كل القوة التي تمكنها من الحصول على حقها غير أنها لم تكن تعي ذلك .

◆ ◆ ◆

ومع ذلك فلماذا تُكلف نفسك عناء المشاكل ؟ احسم كل التفاصيل منذ البداية . وحينما يبادرك الطرف الآخر قائلاً : " يمكننا مناقشة الأمر فيما بعد ؛ لن تكون هناك مشكلة " ، يجب أن تكون حينئذ شديد الحرص وبالغ الحذر ، ولا تدع الطرف الآخر يزج بك في هذا المأزق .

يتسم الطرفان بمزيد من المرونة تحت ضغط عامل الوقت

أما النقطة الأخرى التي يدركها المفاوض المحنك عن عامل الوقت فهي أن الطرف الآخر يتسم دائماً بمزيد من المرونة تحت ضغط الوقت . متى يطالبك أبناؤك بشيء ما ؟ حينما التحقت ابنتي جوليا بالجامعة في كاليفورنيا الجنوبية ؛ كانت تقطن في أحد مساكن الفتيات وكانت تأتي أحياناً لزيارتي أثناء عطلة نهاية الأسبوع وتكون في بعض الأحيان في حاجة إلى نقود لشراء بعض الكتب . ما التوقيت الذى كانت تختاره للمطالبة بالنقود ؟ السابعة من صباح يوم الاثنين بينما كانت تخطو خارجة من المنزل ، كانت تقف لتقول : " أبي ؛ لقد نسيت إنني بحاجة إلى ٦٠ دولاراً لشراء بعض الكتب "

فأجيبها : " جوليا لا تفعلي بي ذلك ، فأنا أدرس مثل هذه الأمور ، كيف يتأتى أن نكون معاً طوال نهاية الأسبوع ولا تخبريني بهذا الأمر ؟ "

فتجيبني قائلة : " أنا آسفة يا أبي ؛ فأنا لم أتذكر هذا الأمر إلا حينما شرعت في المغادرة ، ولكنني قد تأخرت بالفعل يا أبي ويجب أن أمضي في طريق الجامعة حتى لا أتأخر أكثر . وإن لم أتمكن من شراء هذه الكتب اليوم فلن يكون بوسعي

إنجاز واجبي في الوقت المحدد . أرجوك ، اعطنى المال الآن وسوف نناقش هذا الأمر في الأسبوع المقبل "

إن الأطفال ليسوا مراوغين فحسب بل إنهم يدركون بفطرتهم وبعد طول خبرتهم في التعامل مع الأكبر سناً أن الإنسان يصبح أكثر مرونة تحت ضغط عامل الوقت .

◆ ◆ ◆

هل كان شكل الطاولة بمثل هذه الدرجة من الأهمية ؟

لعل من الأمور المفيدة أن نعرض أحد الاجتماعات الدولية وكيف أثر عامل الوقت على النتيجة النهائية للمفاوضات . هل تذكر محادثات السلام الخاصة بفيتنام التى عقدت في باريس ؟ سوف تتذكر إذ أنه في ربيع عام ١٩٦٨ أعلن ليندون جونسون أنه لن يرشح نفسه للانتخابات وإنما سوف يتفرغ لمحادثات السلام . وقد كان الرجل متحمساً للتوصل إلى اتفاق قبل شهر نوفمبر ، حيث كان سيشرع نائبه هوبرت همفرى في خوض الانتخابات . قام الرئيس حينئذ بإرسال أفيريل هاريمان للتفاوض في باريس حيث كانت تعليماته واضحة " اسعَ لبلوغ حل سريع وفورى " ، أى أنه اتبع أسلوب تكساس في إصدار التعليمات .

قام هاريمان في ذلك الوقت باستئجار غرفة في فندق ريتز على أساس أسبوعى بينما قام المفاوض المكسيكى " زوان سوى " باستئجار فيلا في الريف لمدة عامين ونصف . وبدأ الجانب الفيتنامى منذ ذلك الحين وعلى مدى أسابيع في مناقشة شكل طاولة المفاوضات .

هل كان شكل الطاولة يعنيهم بحق ؟ بالطبع لا . إن الجانب الفيتنامى كان يسعى لتحقيق هدفين : أولاً كان يريد أن يشير إلى أن عامل الوقت لا يعنيه البتة وهو ما نجح في إنجازه بمنتهى البراعة ؛ فقد خاض الفيتناميون حرباً دامت ٣٠ عاماً فما الذى يضيرهم إذاً من قضاء عام أو عامين في التفاوض . ثانياً كان الجانب الفيتنامى يحاول دفعنا إلى الاقتراب من الحد النهائى وهو شهر نوفمبر وقد نجح إلى حد كبير في أداء هذه المهمة . حتى أنه في الأول من نوفمبر أى قبل خمس أيام من الانتخابات أوقف

جونسون قذف فيتنام بالقنابل . وقد اعتبر تصرف الرئيس على هذا النحو وعدم إقباله على التنازل عن كل شيء تحت وطأة الوقت إحدى العجائب .

◆ ◆ ◆

حينما تسعى للتفاوض لا تصرح أبداً بأن لديك موعداً نهائياً لا تستطيع أن تتخطاه . دعنا نفترض ـ على سبيل المثال ـ أنك قد سافرت إلى دالاس للتفاوض مع أحد مطوري الفنادق ، وأنك يجب أن تعود في طائرة السادسة مساءً ؛ أنت حريص بالطبع على اللحاق بالطائرة ولكن لا تدع الطرف الآخر يعرف هذه الحقيقة . فإن كان على علم بذلك فيجب أن تُعْلمه بشكل أو بآخر أن بوسعك أن تستقل طائرة التاسعة مساءً أو أن بوسعك أن تبقى إلى ما شاء الله لحين التوصل إلى اتفاق يرضي جميع الأطراف .

إن تأكد الطرف الآخر من أنك تحت وطأة عامل الوقت ؛ فسوف يقوم على الأرجح بتأجيل أغلب نقاط التفاوض إلى آخر وقت ممكن مما يعرضك لخطورة تقديم تنازلات تحت ضغط عامل الوقت . لذا فإنني أحرص من خلال ندوات التفاوض على أن أدرب الحضور عملياً على ممارسة التفاوض ؛ قد أمنحهم على سبيل المثال ١٥ دقيقة لإتمام التفاوض وأؤكد على ضرورة التوصل إلى اتفاق خلال هذه الفترة الزمنية المحددة . وبينما أتجول في قاعة الندوة مسترقاً النظر لما يجرى من تطورات خاصة بالتفاوض ؛ أستطيع أن أؤكد أنه خلال الـ ١٢ دقيقة الأولى يجد الجميع صعوبة في إحراز أى تقدم . حيث يسعى الطرفان إلى تجميد القضايا ويكون هناك قدر ضئيل من الأخذ والعطاء . وبما أن تمر ١٢دقيقة وهو ما يساوى ٨٠٪ من إجمالي الوقت التقط الميكروفون وأخبرهم بأنه لم يبقَ من الوقت سوى ثلاث دقائق فقط ثم أواصل تلك الإعلانات على فترات منتظمة وأنهى الوقت بعد تنازلى من ٥ ثوان إلى صفر . وقد بدا لى واضحاً من خلال هذه التجارب أن ٨٠٪ من التنازلات لا يتم تقديمها إلا في الـ ٢٠٪ المتبقية من الوقت المحدد للتفاوض .

ما الذى يحدث إذا كان هناك موعد نهائي واحد لكلا الطرفين ؟ سؤال في منتهى الأهمية يفرض نفسه حينما يكون للطرفين موعد نهائي واحد . قد يصح هذا الوضع حينما يكون عقد الإيجار على وشك الانتهاء . دعنا نفترض على سبيل المثال أن عقد الإيجار ذا الخمس سنوات الخاص بك سوف ينتهى بعد ستة أشهر وأنك

يجب أن تسعى للتفاوض بشأن تجديد العقد مع مالك العقار ؛ ربما تتفكر قائلاً سوف ألجأ إلى الضغط بعامل الوقت لكي أحصل على أفضل اتفاق ؛ سوف أنتظر حتى تحين اللحظة الأخيرة للتفاوض معه مما سيضعه تحت ضغط هائل لأنه يعلم أنني إن تركت المكان فلن يجد مستأجراً للعقار قبل مرور عدة أشهر ". تبدو استراتيجيتك جيدة إلى أن تدرك أن الأمر سواء بالنسبة لمالك العقار ؛ فهو أيضاً سوف يرجئ التفاوض حتى اللحظة الأخيرة كي يضغط عليك .

وهكذا تكون أمام موقف ذى موعد نهائي واحد بالنسبة لكلا الطرفين . من هو إذاً الذى يجب أن يضغط بعامل الوقت والجانب الذى لا يجب أن يلجأ إلى هذه الوسيلة ؟ والإجابة هى أن الجانب الأقوى هو القادر على استخدام هذه الوسيلة أما الجانب الأضعف فيجب أن يتجنب عامل الضغط بالوقت وأن يسعى للتفاوض قبل الوقت النهائي بكثير . يبدو الأمر منصفاً ؛ ولكن ما مواصفات الجانب الأقوى ؟ إنه الجانب الذى يتمتع بكم أكبر من الاختيارات . وهو يعنى فى هذه الحالة الجانب الذى يتمتع بمساحة أوسع من الخيارات حال عدم التوصل إلى اتفاق بشأن تجديد العقد .

وللتعرف على الجانب الأقوى يجب أن تلتقط قطعة ورق وتخطها عند المنتصف وتدون على الجانب الأيسر مقدار ما تتمتع به من اختيارات حال عدم تجديد العقد ؛ بمعنى كم الأماكن الأخرى التى يمكنك أن تنتقل إليها ؟ والقيمة الإيجارية لهذه الأماكن وهل ستكون أعلى أم أقل ؟ حجم النفقات التى سوف تتكبدها لنقل الهاتف وأجهزة الطباعة الجديدة ، كما يجب أيضاً أن تضع فى الحسبان إن كان بوسع عملائك العثور عليك فى هذا المكان الجديد بسهولة أم لا . أما فى الجانب الأيمن فيجب أن تدون كم الاختيارات التى يتمتع بها مالك العقار ، أى ما الذى يميز عقاره ؟ وما مدى سهولة عثوره على مستأجر جديد ؟ وهل سيحصل على قيمة إيجارية أعلى أم أقل ؟ وما النفقات التى سيتكبدها لتحسين العقار وتجديده حتى يحوز على رضا المستأجر الجديد ؟ كما يجب أن تعمل على استيعاض شعورك بأنك أنت الجانب الأضعف دائماً حال كونك أياً من الطرفين . لأنك على أية حال تدرك كم الضغوط التى تتعرض لها فى الوقت الذى قد تجهل فيه مقدار ما يتعرض له المالك من ضغوط . إن من الأمور التى تزيد من فاعلية المفاوض هو شعوره دائماً أنه الجانب الأضعف ؛ ولهذا فيجب أن يتعلم كيف يعمل على تعويض هذا الشعور .

وهكذا ستخلص على الأرجح من تدوين الاختيارات إلى أن المالك هو الطرف الأقوى من وجهة نظرك .

يجب أن تعمل على تعويض هذه النقطة ؛ أما إن خلصت إلى أن المالك مازال لديه مزيد من الاختيارات بعد تعويض هذه النقطة فهذا يعنى أنه بالفعل الجانب الأقوى . يجب أن تتجنب إذاً فى هذه الحالة عامل ضغط الوقت وأن تسعى للتفاوض فى وقت مبكر بحيث يكون لديك متسع من الوقت ، أما إن وجدت أنك أنت صاحب الاختيارات الأكثر فاسعَ إلى استخدام عامل الضغط بالوقت وتفاوض مع المالك فى اللحظة الأخيرة .

◆ ◆ ◆

استخدام عامل الضغط بالوقت مع الجانب الخطأ

فى سبتمبر عام ١٩٩٤ سافر كل من الرئيس السابق جيمى كارتر والسيناتور سام نان ورئيس الأركان السابق كولين باول إلى هاييتى فى محاولة لحمل الجنرال سيدراس على التخلى عن السلطة لتجنب تدخل الولايات المتحدة بالقوة لإجباره على ذلك ، وعند نهاية مفاوضات اليوم التالى اتصل الرئيس كلينتون بالرئيس كارتر وأبلغه بأن القوات الأمريكية قد شرعت بالفعل فى الغزو وأنه لم يعد أمامه سوى ٣٠ دقيقة كى يغادر البلاد . ألا يعد هذا مثالاً بارزاً للضغط باستخدام عامل الوقت ؟ ولكن المشكلة كانت تكمن فى أن الرئيس كلينتون قد استخدم عامل الضغط على الجانب الخطأ ، إذ كنا نشكل حينئذ الجانب الأقوى فى التفاوض ، وكنا نملك الكثير من الاختيارات ؛ كان من الأحرى فى هذا الموقف أن يستخدم كارتر عامل الوقت للضغط على سيدراس لا أن يلجأ كلينتون للضغط على كارتر بهذه الصورة .

◆ ◆ ◆

مع امتداد المفاوضات يصبح كلا الطرفين أكثر مرونة

كلما أمكنك أن تبقى الطرف الآخر فى التفاوض لفترة أطول بات من الأرجح أن يقبل وجهة نظرك . حينما تشعر فى المرة القادمة أنه لن يتسنى لك أبداً اجتذاب الطرف الآخر لتقبل منطقك ، فكر فى زوارق القَطْر التى تسبح فى نهر هودسين فى منهاتن ؛ هذا الزورق الصغير الذى يستطيع أن يحرك المحيط فى خطوط مستديرة إن واصل التحرك برفق لفترة طويلة . أما إن حاول قائد الزورق أن يتوقف وأن يعمد إلى إدارة المحرك لإخضاع مياه المحيط فسوف يخفق إخفاقاً ذريعاً . يعمد البعض أثناء التفاوض إلى التصرف بهذه الصورة ؛ فما أن يبلغ الشخص طريقاً مسدوداً ويشعر بتأزم الموقف يشعر بالإحباط ويفقد صبره ويحاول أن يجبر الطرف الآخر على تغيير رأيه . يجب أن تفكر حينئذ فى الزورق ؛ أى أنك يجب أن تتقدم ببطء فى كل خطوة وقد ينجح هذا الأسلوب فى تحريك مياه المحيط من حولك . إن كنت صبوراً بما يكفى فسوف يكون بوسعك أن تغير من وجهة نظر أى شخص بزحزحته قليلاً فى كل مرة .

ولكن هذا الأسلوب له جانبه السلبى - مع الأسف - بالنسبة لكلا الطرفين . فكلما طالت المفاوضات أصبحت أنت أيضا أكثر عرضة لتقديم تنازلات . قد تكون على سبيل المثال قد سافرت إلى سان فرانسيسكو للتفاوض بشأن إحدى الصفقات الكبرى ؛ حيث وصلت إلى مكتب الطرف الآخر فى الثامنة صباحاً وأنت مشرق ويقظ ومصمم على التمسك بكل أوراقك وتحقيق أهدافك . إلا أنك للأسف تجد أن الأمور لا تسير وفق هواك وتمر ساعات النهار دون إحراز أى تقدم ؛ فتقطع فترة الاستراحة للغداء المفاوضات ثم تستكمل بعد ذلك إلا أنه لا يتم الاتفاق إلا على بعض النقاط الفرعية ؛ تقوم من جانبك بالاتصال بشركة الطيران وترجئ رحلتك إلى منتصف الليل ثم تتوقف المفاوضات ثانية لتناول العشاء وتعود وأنت متحمس لتحقيق أى إنجاز ، ولكن احذر فأنت فى هذا الموقف إن لم تكن حريصاً بما يكفى فسوف تشرع بدءاً من العاشرة مساءً فى تقديم تنازلات لم يكن لديك أى استعداد لتقديمها منذ الصباح .

لماذا تسير الأمور على هذا النحو ؟ لأن عقلك الباطن يصرخ فيك الآن قائلاً : " لا يمكن أن تغادر وأنت خالى الوفاض بعد كل هذا الوقت والجهد الذى بذلته ؛ يجب

أن تسعى لتحقيق أى إنجاز " ، اعلم أنه فى الوقت الذى تشعر فيه بأنك قد تخطيت النقطة التى كانت ستدفعك إلى ترك المفاوضات فأنت قد بدأت تخسر (لمزيد من الإيضاح انظر الفصل ٣٩) . يدرك المفاوض المحنك أنه يجب ألا ينظر بعين الاعتبار لكم ما أنفقه من مال وبذله من وقت فى أى مشروع من المشروعات عند أى نقطة ، إذ أنك قد فقدت المال والوقت بالفعل سواء عقدت الصفقة أم فشلت فى إنجازها ، لذا يجب أن تركز على شروط التفاوض فى الصورة التى تبدو عليها فى ذلك الوقت ، وتخاطب نفسك قائلاً : " بغض النظر عن كم الوقت والمال الذى أنفقته إلى الآن لإتمام هذه الصفقة ؛ هل بوسعى إتمام هذه الصفقة بهذه الصورة ؟ "

لا تتوان مطلقاً عن الانسحاب إن بدا لك الأمر وكأنه لا يستحق . إذ أن الانسحاب من استثمار غير منصف سوف يكلفك أقل بكثير من المضى قدماً فى إتمام صفقة غير عادلة لمجرد عدم خسارة ما استنفذته من أموال فى هذا الاستثمار حتى ذلك الحين ، وهو المبدأ الذى يتبعه دونالد ترامب وهو أحد كبار المفاوضين ويدفعه إلى الانسحاب بمنتهى الهدوء من أية صفقة طالما فقدت معناها . لقد قام ترامب على سبيل المثال بإنفاق ١٠٠ مليون دولار كى يحصل على موقع تليفزيونى فى الجزء الغربى من منهاتن ثم أنفق عدة ملايين أخرى فى إعداد مشروع يضم ١٥٠ قصة عن الأبراج وأطول ما فى العالم ، وقام بتجهيز استوديو رائع أملاً فى اجتذاب قناة إن بى سى NBC ؛ إلا أنه حينما أخفق فى الحصول على التنازلات الضريبية التى كان يتطلع إليها لم يتوانَ فى إلغاء المشروع بأكمله . يجب أن تتعامل مع المفاوضات من نفس المنطلق . تجاهل كم ما أنفقته من استثمارات واختبر مدى جودة الصفقة وإن كانت بالفعل تستحق أم لا

وقت القبول

هناك وسيلة أخرى لتوظيف عامل الوقت لصالحك وهو ما يطلق عليه المفاوضون " وقت القبول " قد يكون عرضك المبدئى لاذع بالنسبة للطرف الآخر أى أنه من المستحيل أن ينظروا إليه بعين الاعتبار ، ولكن إن تحليت بالصبر وتركت العرض على الطاولة لفترة كافية فقد ينتهى المآل بالطرف الآخر بالفعل إلى قبول هذا

العرض . إن الوقت المستغرق لحمل طرف على قبول اقتراح مرفوض على اعتبار أنه أفضل ما يمكن قبوله يسمى وقت القبول . وإليك بعض الأمثلة

الموت : من الأفكار التى قد تستغرق بضع عشرات من السنين لتقبلها إلا أننا نقبلها في النهاية . السطو : يسعى المجرم إلى المطالبة بـ ١٠ ملايين دولار وتذكرة للفرار ، إلا أن الأمر يؤول به في النهاية إلى التطلع إلى التراجع بكرامة . في مجال بيع العقارات : نعتقد أنه بوسعنا أن نحصل على مليون دولار مقابل بيع المنزل الذى طالما أحببناه ؛ ولكن بعد انقضاء ستة أشهر على عرضه للبيع نذعن لفكرة أن المشترى لم يقع في هوى البيت كما كان الحال بالنسبة لنا . نظام الترقى داخل الشركات : كنت تتطلع إلى الحصول على وظيفة نائب الرئيس في نيويورك إلا أنك بعد قضاء عطلة نهاية أسبوع قلقة تقبلت فكرة ترقيك إلى منصب مدير الحى فى " البازو " بل أقنعت نفسك بأنه ربما يكون من الأفضل لك أن تخوض هذه التجربة أولاً . القبول فى الجامعة : تعلقنا بأمل ارسال ابننا للدراسة فى جامعة ستانفورد إلا أننا استسلمنا للواقع لأن الدرجات التى قد حصل عليها لن تؤهله إلا للالتحاق بإحدى الجامعات المحلية .

ولكن يجب أن تبقى حذراً من الوقوع تحت وطأة وقت القبول وأن تتحلى بالصبر ، فقد يستغرق الأمر بعض الوقت لحين أخذ عرضك بعين الإعتبار . الوقت يشبه النقود ؛ فكلاهما يتم استثماره وادخاره وإهداره ، فاستثمر وقتك فى الخوض في كل خطوة من خطوات التفاوض ، واستخدم عامل الوقت للضغط على الطرف الآخر واقتناص بعض المزايا ، واحذر التسرع فى القفز نحو استخلاص النتائج . يدرك المفاوض المحنك أن الوقت يُدِر المال .

الفصل الثامن والثلاثون

قوة المعلومات

لماذا تُقدم الدول على التجسس على بعضها البعض ؟ لماذا يعمد محترفو كرة القدم إلى دراسة خطط الخصم وطريقة لعبه ؟ لأن المعلومات شكل من أشكال القوة ، أي أنه كلما حصل طرف على كم أكبر من المعلومات عن الطرف الآخر زادت فرصته فى اقتناص النصر . بمعنى أنه إن كان هناك حالة حرب بين دولتين فإن الأقرب إلى تحقيق النصر هى تلك التى تملك جهازاً استخبارياً أكثر كفاءة . وقد صدقت هذه النظرية بشكل قاطع أثناء حرب العراق وإيران حيث تمكن جهاز الاستخبارات الأمريكى من تصوير كل مبنى من مبانى بغداد ، والنيل من نظام الاتصالات الخاص بالعراق خلال الأيام الأولى للقصف .

◆ ◆ ◆

يجب أن تتبين مسبقاً العرض الذى سيتقدم به الطرف الآخر

تنفق الحكومات مليارات من الدولارات لجمع معلومات عن الطرف الآخر قبل إقامة المحادثات الخاصة بضبط الأسلحة . لقد كان من المشاهد الممتعة ذلك الذى شاهدنا فيه حواراً تلفيزيونياً لـ " كسينجر " قبل انعقاد القمة حيث سأله المذيع قائلاً : " هل هناك احتمال أن يكون المفاوض الأمريكى على دراية بما سوف يتقدم به الطرف الآخر قبل بدء المحادثات

؟ " فأجابه قائلاً : " بالطبع ليس هناك شك في ذلك . سوف يكون الأمر كارثة بحق إن أقدمنا على التفاوض بدون أن يتوفر لدينا علم مسبق بالعرض الذى سوف يتقدم به الطرف الآخر ".

هل تتصور تكلفة الحصول على مثل هذه المعلومات ؟ فى أكتوبر عام ١٩٩٧ كشفت الاستخبارات الأمريكية ولأول مرة فى تاريخها الذى يصل إلى خمسين عاماً النقاب عن ميزانيتها . تنفق الوكالة ٢٦,٦ مليار دولار سنوياً لجمع المعلومات حتى فى الوقت الحالى وبعد انتهاء الحرب الباردة . فإن كانت الحكومات تحشد كل هذه الأموال لجمع المعلومات ألا توافقنى إذاً أنه من المعقول أن ننفق نحن قليلاً من الوقت لجمع المعلومات عن الطرف الآخر قبل الشروع فى التفاوض ؟

◆ ◆ ◆

حينما سألت مجلة فورتين سفير الولايات المتحدة الأسبق لدى الأمم المتحدة بيل ريتشاردسون عن سمات المفاوض المحنك ، بدأ إجابته قائلاً : " يجب أن يكون مستمعاً جيداً ، كما يجب أن يحترم وجهة نظر الطرف الآخر ، وأن يتعرف على السمة المميزة له " ، وحينما سئل عن كيفية استعداده للتفاوض ، أشار مرة أخرى إلى ضرورة جمع المعلومات قائلاً : " يجب أن أتحدث مع كل من له علاقة بهذا الشخص طرف التفاوض أى أننى ألتقى بزملائه فى الدراسة وخبراء وزارة الخارجية والصحفيين . قبل أن ألتقى بصدام حسين ، اعتمدت كثيراً على تلك المعلومات التى حصلت عليها عن طريق سفير الولايات المتحدة فى العراق الذى أخبرنى بوجوب تحري أقصى درجات الأمانة والصدق حال التعامل مع صدام حسين ، وأن أحرص على عدم استثارته . أما بالنسبة لـ " كاسترو " فقد علمت أنه كان تواقاً إلى جمع أكبر قدر من المعلومات عن أمريكا ، وقد كان من أشد المعجبين بـ " ستيف فوربس " وبأزمة ميزانية هيئة الكونجرس ، وقد كان كاسترو يصور نفسه على أنه خبير فى السياسات الأمريكية . أما عن سيدراس حاكم هاييتى فقد كنت أعلم أنه يلجأ كثيراً إلى حيلة الفتى الطيب والفتى الشرير .

أما إن كان هناك شركتان على وشك الاندماج فإن الشركة التى تعرف أكثر هى التى ستحصل على الأرجح على صفقة أفضل . أما إن كانت هناك منافسة بين اثنين

من رجال المبيعات لشغل وظيفة ما فإن أكثرهم دراية بالشركة وممثليها سيكون هو الأقرب للحصول على تلك الوظيفة . على الرغم من أهمية الدور الذى تلعبه المعلومات فى المفاوضات حتى أن هذا الدور بات لا يخفى على أحد فإن نسبة من ينفقون الوقت لتحليل الطرف الآخر تعد نسبة قليلة ، حتى أولئك الأشخاص الذين لا يحلمون بالتحليق فى الهواء أو الغوص في أغوار البحار دون تلقى دروس فى هذه الرياضات قد يقفزون مباشرة داخل المفاوضات التى قد تكلفهم آلاف من الدولارات بدون قضاء قدر معقول من الوقت فى جمع المعلومات التى ينبغى أن يحصلوا عليها قبل الشروع فى التفاوض .

القاعدة الأولى : لا تخشَ الاعتراف بأنك لا تعرف

إن كنت تملك بيتاً عد بذاكرتك إلى الوراء حينما اشتريت بيتك الحالى هل تذكر كم المعلومات التى كنت تعرفها عن البائع قبل أن تتقدم له بعرضك ؟ هل كنت تعلم فى ذلك الوقت السبب الذى دفعه لعرض منزله للبيع ؟ ومنذ متى وهو يسعى لبيعه ؟ هل كنت تعرف كيف وصل إلى هذا السعر ؟ هل كنت تدرى مدى احتياجه للبيع ؟ وإلى أى مدى كان على استعداد للتفاوض ؟ عادة ما يجهل الوكيل العقارى مثل هذه الأمور ؛ أليس كذلك ؟ لقد كان بالفعل على اتصال مباشر بالبائع حال عرض العقار للبيع ؛ ومع ذلك فإنك إن سألته عن أسباب البيع فسوف تكون إجابته غالباً كالآتى : " لا أدرى ، كل ما أعرفه أنه يريد أن يحصل على نقود سائلة أي إنهم لا يسعون للبيع بأى وسيلة أخرى لا توفر لهم السيولة النقدية ، ولكننى لا أعرف ما الذى يتطلع البائع إلى عمله بواسطة هذا المال كما أننى أعتقد أنه لم يكن من حقى التدخل فى مثل هذه الأمور ". فى كل ندواتى سواء تلك التى تدوم ليوم واحد أو تستمر ليومين أقوم بتقسيم الحضور إلى فريقين من المفاوضين بحيث يمثل فريق منهم البائع بينما يمثل الفريق الآخر المشتري ، كما أننى أمنحهم قدراً من المعلومات يمكن كل طرف من إحراز النجاح ، أى تلك النوعية من المفاوضات التى تنتهى بالمكسب للجميع . هذا بالإضافة إلى أننى أتعمد أن أمنح كل طرف بعض نقاط قوة وبعض نقاط ضعف خفية قابلة للكشف وأصدر تعليماتى لكل فريق بأنه يجب أن يكون صادقاً فى إجابة أسئلة الفريق الآخر إن كان يملك

الإجابة بالفعل ، أى أنه يجب ألا يكذب في هذا الصدد ؛ أما إن استطاع أحد الأطراف أن يكتشف ولو نصف هذه المعلومات الخفية المصطنعة فسوف يعمل ذلك على تدعيم موقفه إلى حد بعيد مما سيرجح كفته في التفاوض . وقد لاحظت ـ لسوء الحظ ـ أنه على الرغم من عدد المرات التى أكدت فيها على ضرورة جمع المعلومات ـ حتى أننى وصلت إلى حد تخصيص عشرة دقائق من وقت التفاوض لإنجاز هذه المهمة ـ فإن المفاوضين ما زالوا يصرون على عدم النظر إلى هذه النقطة بعين الاعتبار .

لماذا يبدو الإنسان متحفظاً فى جمع المعلومات ؟ لأن هذا يعنى أنه يعترف بأنه لا يعرف ، وهى الحقيقة التى يسعى الإنسان عادة إلى إخفائها . دعنى أطرح تدريباً سريعاً لإثبات هذه النقطة . سوف أطرح عليك ستة أسئلة تنحصر إجاباتها جميعاً فى تدوين بعض الأرقام ولكننى بدلاً من أن أتركك تخمن الرقم الصحيح ؛ سوف أجعل الأمور أكثر يسراً وأطلب منك أن تجيب إجابة تقديرية تتراوح بين رقمين ، أى أننى إن سألتك عن عدد الولايات التى تضمها الولايات المتحدة الأمريكية يمكنك بدلاً من أن تقول هى ٥٠ ولاية أن تقول أنها تتراوح بين ٤٩ و٥١ . وإن سألتك عن المسافة من " لوس أنجلوس " إلى نيويورك وهو ما قد تكون لست واثقاً منه على وجه التحديد فيمكنك أن تجيب قائلاً " بين ٢٠٠٠ و٤٠٠٠ ميلاً " ، قد تجيبنى قائلاً إن الرقم يتراوح من ١ إلى مليون وأنت متأكداً فى هذه الحالة أن الإجابة الصحيحة يستحيل أن تتخطى هذه الحد ولكننى أريد أن تكون متأكداً بنسبة ٩٠٪ من أن الإجابة الصحيحة تكمن بالفعل فى الرقم التقديرى الذى سوف تدونه . هل استوعبت الفكرة ؟ إليك الأسئلة :

١. ما عدد المقاطعات التى تضمها كندا ؟ تتراوح بين ــــ و ــــ .
٢. ما عدد زوجات بريجهام يانج ؟ يتراوح بين ــــ و ــــ .
٣. كم كان المقابل الذى دفعته الولايات المتحدة إلى أسبانيا للحصول على فلوريدا عام ١٨١٩ ؟ يتراوح بين ــــ و ــــ .
٤. كم يبلغ عدد روايات " ستانلى جادرنر " التى كتبها عن " بيرى ميسون " ؟ تتراوح بين ــــ و ــــ .

٥. ما عدد البيض الذى يضعه الدجاج سنوياً فى الولايات المتحدة الأمريكية ؟ يتراوح بين ـــــ و ـــــ

وإليك إجابات الأسئلة

١. هناك عشر مقاطعات فى كندا (واثنين من الأراضى التابعة للدولة) .
٢. تزوج زعيم المورمون " بريجهام يانج " من ٢٧ زوجة .
٣. دفعت الولايات المتحدة ٥ ملايين دولار لشراء فلوريدا .
٤. كتب " ستانلى جاردنر " ٧٥ رواية عن " بيرى ميسون ".
٥. يضع الدجاج فى الولايات المتحدة قرابة ٦٥ مليار بيضة سنوياً

كيف جاءت إجاباتك ؛ هل كانت كلها صحيحة ؟ لم يكن الحال كذلك على الأرجح ولكن فكر كم كان من السهل أن تجيب على الأسئلة جميعها بشكل صحيح . إن كل ما كان يجب عليك الالتزام به هو أن تعترف أنك لا تعرف وأن تعمل على اتساع رقعة الأرقام التقديرية . ولكنك على الأرجح لم تلجأ إلى هذه الوسيلة لأنك شأنك فى ذلك شأن الآخرين ـ لا تريد أن تعترف بأنك تجهل الإجابة . وهكذا تكون القاعدة الأولى لجمع المعلومات هى لا تبالغ فى ثقتك بنفسك . اعترف بأنك لا تعرف ، واعترف بأن كل ما سوف تقوم به فى ظل هذا الجهل سوف يكون خاطئاً .

القاعدة الثانية : لا تتردد فى طرح السؤال

كنت قد دأبت على عدم طرح أسئلة خشية إغضاب الآخرين ؛ كنت واحداً من هؤلاء الذين يقولون : " هل تسمح لى أن أسألك بشأن ـــــــ ؟ " أو " هل هناك ما يمنع فى إخبارى بـ ـــــــ ؟ " ولكننى لم أعد أتبع هذا الأسلوب إطلاقاً وإنما أسأل مباشرة : " ما كم الأرباح التى حققتها فى العام الماضى ؟ " فإن لم يكن الطرف الآخر يرغب فى الإجابة فثق بأنه لن يجيب . وحتى حال امتناع الطرف الآخر عن الإجابة فسوف يظل بوسعك أن تجمع معلومات . قبل أن يرسل الجنرال

" شوارتسكوف " القوات الأمريكية إلى الكويت ، سأله " سام دونالدسون " قائلاً : " متى سنبدأ الحرب البرية يا جنرال ؟"

هل كان سام يتوقع بالفعل أن يجيبه الجنرال قائلاً : " لقد وعدت الرئيس يا سام بأنني لن أفصح عن هذه الإجابة لأى من الـ ٥٠٠ صحفى الذين لم ينقطعوا عن طرح هذا السؤال ولكن بما أنك قد سألتنى فيجب أن أخبرك أننا سنبدأ الحرب البرية يوم الثلاثاء فى الساعة الثانية صباحاً " ، بالطبع لم يكن " شوارتسكوف " ليجيب على مثل هذا السؤال ولكن الصحفى الجيد يجب أن يطرح السؤال أياً كانت الإجابة . قد يكون السؤال نفسه بمثابة أداة ضغط على الطرف الآخر قد تدفعه إلى الإدلاء بأية معلومة لم يكن ينوى الإفصاح عنها . إن رد فعل الطرف الآخر على السؤال قد يفصح لك عن الكثير .

بينما كنت أسافر فى جميع أنحاء البلاد ، كنت أسعى دائماً لاقتناص بعض الصفقات العقارية الرابحة ، وكنت فى إحدى المرات فى " تامبا " ولاحظت أن هناك إعلاناً لبيع عقار يطل على مجرى مائى حيث تبلغ مساحة الأرض فدان إنجليزى وقد كان البيع فى هذه الحالة يتم بالاتصال المباشر مع المالك الذى كان يريد أن يحصل على ١٢٠,٠٠٠ دولار . وقد كان هذا السعر يشكل بالنسبة لأى ساكن من سكان " كاليفورنيا الجنوبية " صفقة خرافية ؛ حيث إننا إن استطعنا أن نعثر هناك على فدان انجليزى واحد مطل على الماء فلن يباع بأقل من عدة ملايين من الدولارات . ولهذا قمت بالاتصال بالمالك لجمع بعض المعلومات ؛ فقام بوصف العقار حتى بدا لى أنه أفضل مما تصورت ثم سألته : " منذ متى وأنت تملك هذا العقار ؟ " وهو سؤال عادى قد لا يجد إلا القليل جداً حرجاً فى طرحه ؛ فأجابنى بأنه يملكه منذ ثلاث سنوات . ثم سألته " وكم دفعت ثمناً للعقار ؟ " وهو السؤال الذى سوف يتجنب العديد بالطبع طرحه خشية إغضاب الطرف الآخر ؛ فالتزم المالك الصمت لفترة طويلة .

وأجابنى أخيراً قائلاً : " حسناً سوف أخبرك ؛ لقد اشتريته بـ ٨٥,٠٠٠ دولار " وهكذا أيقنت على الفور أن الصفقة لم تكن رائعة كما كانت تبدو ؛ حيث كان سوق العقارات راكداً للغاية فى " تامبا " كما أن المالك لم يكن قد أضاف أى جديد للعقار . وبهذا استطعت أن أتبين الصورة بمنتهى الوضوح بمجرد طرح سؤال واحد فقط . ماذا لو أن الطرف الآخر رفض أن يجيب على السؤال ، ماذا لو أنه

أجابني قائلاً : " لا شأن لك بمثل هذه الأمور" ؟ هل سأكون فى هذه الحالة أيضاً قد تمكنت من الحصول علىّ معلومات ؟ بالطبع نعم . ماذا لو أنه كذب على وأجابني قائلاً : " دعني أتذكر كم دفعت لشراء العقار ، حسناً لقد تذكرت لقد دفعت ٢٠٠,٠٠٠ دولارا ، وأنني سوف أخسر فى هذه الصفقة كما ترى ؟ " إن كان المالك قد كذب على هذا النحو فهل كان بوسعى أيضاً فى هذه الحالة أن أحصل على معلومات ؟ بالطبع نعم . لذلك يجب ألا تتردد فى طرح السؤال .

◆ ◆ ◆

يمكنك أن تعالج مشكلة ضخمة بمجرد طرح بعض الأسئلة

قد يتعرض البعض لشكل من أشكال الصراعات التفاوضية إلا أنهم يخشون أن يسألوا الطرف الآخر عن مطالبه . منذ عدة سنوات كنت نائبا لرئيس أحد فروع محلات مونتجمرى فى أوبرن فى كاليفورنيا ؛ حيث كانت لائحة العمل تحتم على كل العاملين عدم إبداء أى اعتراض على العميل ، فإن وجدنا أن إحدى الشكاوى غير مبررة علينا فى هذه الحالة أن نقوم برفعها إلى قسم خدمة العملاء ومنه تتدرج الشكوى إلى أعلى . وهذا يعني أن أية مشكلة سوف تشق طريقها - إن لم تجد حلاً لتصل فى نهاية المطاف إلى رئيس مجلس إدراة الفرع الرئيسى فى شيكاغو .

وقد حدث فى إحدى المرات أن قام زوجان من المسنين بشراء مدفأة ماركة فرانكلين بواسطة كتالوج الشركة . حيث قام الزوجان بتولى مهمة التركيب بأنفسهما ؛ ثم قاما بإرسال خطاباً للشركة يشكون فيه من أن المدفأة لم تكن تعمل بكفاءة وأنها قد تسببت فى إفساد الحوائط كما أنها قد تسببت فى خرق السجادة بإحداث أحد الحروق فيها .

وقد اعتقد كل من تولى أمر هذه الشكوى أن إرضاء العميل فى هذه الحالة سوف يكبد الشركة مبلغاً باهظاً ولهذا تجنب الجميع إلقاء اللوم على الشركة وآثروا التنصل من تقديم أية حلول . وهكذا شق الخطاب طريقه من مكتب إلى آخر حتى وصل إلى مكتب نائب الرئيس الإقليمى . وكان آخر ما يرغب فيه هذا الرجل هو أن تصل هذه الشكوى إلى المكتب الرئيسى فى

شيكاغو ، ولهذا قام بمكاتبتي وطلب مني أن أذهب لزيارة هذين الزوجين وأن ألتقط بعض الصور كي تتمكن الشركة من تقدير حجم الخسارة ومعالجة الأمر .

وهكذا قدت سيارتي إلى أن وصلت إلى منزلهما الصغير في الريف وقابلتهما . وقد كانا طيبي القلب كما كانا يوحيان بالثقة ولكنهما قاما بشراء المدفأة من الكتالوج وكانا قد أصيبا بحق بخيبة أمل من جراء ما سببته المدفأة من خسائر . قام الزوج بإطلاعي على الأثر الذي أحدثته المدفأة في الحوائط الخارجية للمنزل وكيف حولتها إلى السواد ، ثم اصطحبني داخل المنزل وأطلعني على الحرق الذي تسببت فيه المدفأة في السجادة ، والثقب الذي أحدثته من جراء الجمر المتطاير منها . وبهذا أقنعني الرجل سريعاً أن السبب هو أن المدفأة لم تكن تعمل بصورة جيدة وأن هذا لا يرجع إلى سوء التركيب .

وخشية أن أعرض الشركة إلى حل قد يكلفها آلاف الدولارات ؛ فقد بادرت بطرح سؤال أعتقد أن الكثيرين من العاملين في الشركة قد سبقوني في طرحه وهو : " وما الذي تعتقد أن الشركة يجب أن تفعله من أجلك ؟ كيف يمكننا تعويضك عن هذه الخسارة ؟ "

وقد فاجأني الرجل بإجابته قائلاً : " تعلم أن زوجتي وأنا قد وصلنا إلى سن المعاش أي أن لدينا الكثير من الوقت ؛ إن الحائط قد وصل إلى حالة مزرية ولكننا نستطيع مع ذلك تدبر الأمر . ولكن المشكلة تكمن في هذا الثقب الذي أحدثته المدفأة في السجادة ؛ إنه ثقب كبير ولكننا لا نتوقع بالطبع أن تقوم الشركة بمنحنا سجادة جديدة ولكن إن كان بوسعها منحنا سجادة صغيرة لتغطية الثقب فسوف يفي هذا بالغرض ".

لقد بدا الطلب تافهاً لدرجة أنه أصابني بالذهول . ثم أفقت من دهشتي وسألته قائلاً : " هل هذا يعني أن تلك السجادة الصغيرة سوف تنهي المشكلة ؟ "

فأجابني " بالطبع نعم ، وسوف نكون في منتهى الرضا ".

وهكذا قمت باصطحابهم داخل السيارة إلى المتجر وساعدتهم في انتقاء سجادة صغيرة لتغطية ثقب السجادة ثم طلبت منهم أن يوقعوا على وثيقة

تحرر الشركة من أى التزام نحوهما وبأن هذا الحل قد لاقى قبولهما ؛ ثم قمت بإرساله بدورى إلى الرئيس الإقليمي للشركة .

وبعد بضعة أيام ، تلقيت خطاباً من نائب الرئيس يهنئنى فيه على ما وصفه بأنه " عمل تفاوضى شديد الحنكة " ، وهى شهادة ليست لها أى أساس من الصحة بالطبع لأننى استطعت أن أعالج المشكلة بطرح سؤال واحد هو " ما الذى تريده تحديدا ".

وقد استفدت من هذه التجربة كثيراً فى السنوات التالية بينما كنت أشق طريق الترقى خلال السلم الوظيفي . حيث كان بوسعى أن أعالج مشاكل العملاء بسهولة لأنه لم يكن يؤرقنى أن أسعى للحصول على المعلومة الصحيحة بدءاً من " ما الذى تريده ؟"

◆ ◆ ◆

وخلال سنوات عملى فى مجال بيع العقارات ، دأبت على تطبيق هذا الدرس المستفاد فى معالجة مشاكل المشترين الذين كانوا يشعرون بحالة من عدم الرضا حيال العقار الذى قاموا بشرائه حيث يكون البائع فى هذه الحالة قد غادر الحى بأكمله تاركاً الشركة وإياى فى مواجهة مثل هذه المشكلات ، وكنت حينئذ أستقبل المشترين فى مكتبى وأطلب منهم أن يجلسوا أمامى ثم أقول لهم : " ما نقاط الشكوى تحديداً ؟ وما الذى تتوقعون من الشركة أن تسديه لكم حيال كل نقطة ؟ "

قد يجيب المشترى فى هذه الحالة قائلاً بأن إضاءة غرفة المعيشة لا تعمل ، فأقوم بدورى بتدوين هذه النقطة على الورق بهذه الصورة " مفتاح الإضاءة فى غرفة المعيشة " ثم أستمر فى طرح نفس السؤال إن كان هناك عيب آخر إلى أن يفرغوا كل ما فى جعبتهم وأكون أنا قد دونت بمنتهى الحرص كل النقاط على الورق .

وكنت ـ حينما يفرغ المشترى من عرض كل شكواه ـ أقوم بعمل خط عريض أسفل آخر نقطة من نقاط الشكوى وأقوم بعرضها عليهم . وبعد ذلك أسعى للتفاوض معهم بشأن ما يمكن أن تقوم الشركة بأدائه وما لا يمكن أن تتحمله . يميل أغلب الناس فى مثل هذه الحالات إلى قبول الحل الوسط بمعنى أنه إن وافقت الشركة على إرسال سباك لإصلاح تسرب مياه الصنبور ؛ فسوف يوافق المشترى على أن يتولى هو مهمة تغيير مفتاح الإضاءة فى غرفة المعيشة . وبهذه الطريقة كانت كل المطالب تبدو

واضحة منذ البداية ، أى أن المشترى كان يقوم بكشف كل أوراقه أمامى بينما كنت أقوم أنا بإدارة التفاوض وأتولى مهمة القرار بشأن ما يمكن القيام به وما لا يمكن القيام به .

أما اللجوء إلى الطريقة العكسية لمعالجة مثل هذه المواقف فهو نوع من أنواع الجنون ، حيث تقوم الشركة بالتعرف على المشكلة ثم تقوم بمعالجتها النقطة تلو الأخرى . وهكذا حينما يشكو المشترى من مفتاح الإضاءة الذى لا يعمل يوافق مندوب الشركة على تغييره لأنه غير مكلف فيجيب قائلاً :" لا مشكلة سوف نتولى الأمر "، وهكذا يشعر المشترى بأنه ليست هناك مشكلة وأن بوسعه أن يحصل على مزيد من التنازلات فيظل ينقب عن كل هذه الأشياء الصغيرة التى لا تعمل كى يحمل الشركة على إصلاحها ، وهو ما يطلق عليه فى عالم التفاوض المطالب التصاعدية . أما حمل المشترى على الالتزام بقائمة محددة من الشكاوى منذ البداية فهو يضع حداً لتلك المطالب .

إن كنت تسعى لجمع معلومات عن الطرف الآخر فسوف يكون السؤال المباشر أكثر الطرق فاعلية في هذه الحالة . وقد تبين لى من خلال التجربة - وبما أننى أصبحت لا أخشى طرح أى سؤال - أن هناك نسبة ضئيلة فقط هى التى تجزع من الإجابة عن الأسئلة أما النسبة العريضة الباقية فهى لا تتحرج فى الرد حتى عن تلك الأسئلة التى تبدو شخصية للغاية .

فعلى سبيل المثال كم من الأشخاص سوف يتحرج من الإجابة على السؤال التالى " لماذا ذهبت إلى المستشفى ؟ " ليس الكثيرين . إنى أرى أنه من الحقائق العجيبة حقاً أننا كبشر نشعر أننا على استعداد للحديث عن أنفسنا بينما نتحفظ فى طرح الأسئلة على الآخرين . إننا نخشى أن يفاجئنا الطرف الآخر بتلك النظرة البذيئة وهذا الصد من جراء طرح سؤال شخصى . نحن نحجم عن طرح السؤال حتى لا يكون الرد :" ليس من شأنك ." وعلى الرغم من ذلك فكثيراً ما نجيب نحن على مثل هذه الأسئلة .

إن كنت تريد أن تكسب رهاناً ؛ راهن على أنه بوسعك أن تسأل أى غريب سواء كان ذكر أو أنثى على نوعية الملابس التى يرتديها . قد يفيدك فى هذه المهمة بالطبع أن تحمل عارضة أوراق كى تبدو وكأنك بصدد إجراء أحد الأبحاث . فإن

كان بوسعك الحصول على مثل هذه الإجابات من أناس يجوبون الشوارع فلماذا تتحرج إذاً من طرح الأسئلة التى تمكنك من جمع المعلومات اللازمة أثناء التفاوض ؟

بوصفي رئيساً لشركة عقارات فى كاليفورنيا ، كنت أسعى لتشجيع الوكلاء على طرق أبواب العملاء سعياً فى جمع المعلومات . وهو ما يطلق عليه فى عالم العقارات الحصاد . فوجدت أن الوكلاء يبدون تحفظاً شديداً حيال هذا الأسلوب . ولذلك قررت فى النهاية أن أرسم خطة لاصطحاب رؤساء المكاتب الذين يبلغ عددهم ٢٨ رئيساً كل على حده لطرق الأبواب واللهو بجمع المعلومات . حيث كنت أقول : " حسناً سوف أطرق الباب الأول وأسعى للحصول على أكبر قدر من المعلومات من السكان ثم تقوم أنت بطرق الباب الثاني ونرى إن كان بوسعك أن تحصل على قدر أكبر من المعلومات التى حصلت عليها ".

وقد كان من المذهل أن هذه الطريقة قد مكنتنا من جمع كم هائل من المعلومات عن طريق هؤلاء المتطوعين من الغرباء الذين قمنا بطرق أبوابهم . كان بوسعى أن أتعرف على أماكن عملهم وأماكن عمل زوجاتهم وأحياناً كان بوسعى التعرف على أجورهم ، والمدة التى قضوها فى العقار ، والقيمة التى دفعوها فى المقابل ، وإلى أى مدى سوف يقومون بتسديد أقساط القرض ، وهكذا . إن الإنسان يميل عادة بطبعه إلى تقديم المعلومة حينما يُسأل عنها .

إن السؤال عن مزيد من المعلومات حال إبرام الصفقات مع الآخرين لن يمكنك فقط من أن تكون مفاوضاً أفضل بل سوف يكون أحد أبرز العوامل التى سوف تساعدك على الحصول على كل ما تريده فى الحياة . إنها إحدى العادات الجيدة التى يجب أن تسعى إلى التحلي بها . فقط اسأل ؛ يبدو الأمر سهلاً ؛ أليس كذلك ؟ ومع ذلك فنحن نهاب دائماً طرح الأسئلة .

حينما تنجح فى تخطى ذلك الحاجز النفسى الذى يجعلك تحجم عن طرح الأسئلة فسوف تندهش من كم الأشخاص الذين سوف يبدون رغبتهم فى مساعدتك . حينما كنت أتطلع لأن أكون محاضراً قمت بالاتصال بـ " دانى كوكس " ـ وهو أحد المحاضرين الذين أكن لهم كل إعجاب ـ داعياً إياه لتناول الغداء ، وقد قام الرجل أثناء الغداء بمنتهى الترحاب بتلقينى محاضرة تساوى ٥٠٠٠ دولار عن مواصفات المحاضر الناجح . ومتى قابلته الآن أذكره دائماً بأنه كان بوسعه أن يجعلنى أتراجع

عن الفكرة بمنتهى السهولة ، ولكنه على العكس حرص على تشجيعى بشدة . إنها حقاً من الأمور التى تدعونى إلى الذهول أن أرى كم الأشخاص الذين يبدون استعدادهم بل ترحيبهم الشديد لإطلاع الآخرين على المعلومات التى قضوا حياتهم فى تحصيلها والإلمام بها فى إحدى المجالات دون الحصول على أى مقابل .

كما أن ما زاد من دهشتي هو إحجام السواد الأعظم عن طلب الاطلاع على مثل هذه الخبرات النفيسة . إذ أنهم يميلون إلى الاعتقاد بأن هؤلاء الخبراء يعمدون إلى المبالغة مما يعنى بدوره أن المعرفة العميقة لن تقودهم أبداً إلى مزيد من الإفادة التطبيقية . إنه إهدار غير مبرر لمصادر نفيسة ناجم عن خوف يفتقر إلى التعقل .

القاعدة الثالثة : اعمد إلى طرح السؤال المفتوح

يعى المفاوض المحنك أهمية طرح الأسئلة وما يتطلبه ذلك من بذل كل الوقت المطلوب لطرح السؤال بالصورة الصحيحة . ما أفضل طريقة لطرح السؤال ؟ حدثنا روديارد كيبلينج عن خدمه الستة المخلصين قائلاً :

لدى ستة من الخدم المخلصين
(لقنونى كل ما أعرفه)
وهم يدعون ماذا ولماذا ومتى
وكيف وأين ومن .

ومن بين خدام كيبلينج الستة المخلصين ؛ لم يرق لى كثيراً " لماذا " ؛ لأنه قد يبدو فى منتهى البساطة فى شكل اتهام . " لماذا أقدمت على هذا التصرف ؟ " إنه سؤال يوحى بالنقد . إن كنت ترغب فى معرفة السبب يجب أن تترفق وأن تعيد صياغة السؤال قائلاً : " يبدو أنه كان لديك سبباً للإقدام على هذا التصرف ؛ فما هو هذا السبب ؟ " تعلَّم كيف تقوم بتوظيف خدام " كيبلينج " الستة المخلصين للكشف عن كل ما تريد .

سوف تحصل على ما يفوق تطلعاتك إن تعودت طرح الأسئلة المفتوحة (وهى الأسئلة ذات الإجابات التفصيلية) . إن الأسئلة المغلقة (ذات الإجابة المحددة) يمكن الرد عليها باستخدام نعم أو لا أو أية إجابة من الإجابات المحددة . فأنت حينما تطرح على سبيل المثال سؤالاً مثل " كم عمرك ؟ " فسوف تحصل على رقم

محدد وهو مثال من أمثلة الأسئلة المغلقة . ولكنك إن طرحت السؤال قائلاً :" كيف تشعر وأنت في هذه السن ؟ " فهذا سؤال مفتوح مما سوف يكشف لك أكثر مما يفوق السؤال المغلق ." حدثني عن الحدود الزمنية للوظيفة " هذا مثال من أمثلة الأسئلة المفتوحة التي تتطلع للحصول على معلومات .

إليك أربع حيل يمكنك أن تلجأ إليها لجمع المعلومات ، أولاً حاول أن تكرر السؤال . إن قال لك الطرف الآخر :" أنت تفرض علينا تكلفة مرتفعة للغاية " . إلا أنه لا يفصح لك عن سبب شعوره بأنك تحمله بالكثير بينما تسعى أنت لمعرفة سبب هذا الشعور ؛ اعمد في هذا الموقف إلى تكرار السؤال " هل تشعر أننا نفرض عليك تكلفة مرتفعة ؟ " إن عمدت إلى تكرار السؤال بهذه الصورة فسوف ينتهي المطاف بالطرف الآخر إلى الإفصاح عن سبب شعوره بهذا . أو أنه سوف يعجز عن إبداء الأسباب لأنه كان يسعى فقط إلى معرفة رد فعلك وقد يدفعه ذلك في هذه الحالة إلى التراجع . أما الحيلة الثانية فهي أن تسعى للكشف عن المشاعر ، وهذا لا يعني أنك سوف تسأل عما حدث وإنما عن شعور الطرف الآخر حيال ما حدث . تصور أنك مقاول وجاءك أحد العاملين قائلاً : " لقد استشاطوا غضباً حينما ظهرت في موقع العمل ، لقد كان الجو في غاية التوتر " ، بدلاً من أن تجيبه قائلاً : " وما السبب في ذلك ؟ " ؛ حاول أن تسأله قائلاً :" وكيف كان شعورك حيال ذلك ؟ " ربما أجابك في هذه الحالة قائلاً :" ربما كنت أستحق ذلك فقد وصلت متأخراً ساعة وقد كان هناك قدر ثلاث حمولات من الأسمنت في انتظاري "

أما الحيلة الثالثة فهي السؤال عن رد الفعل . كأن يقول أحد العاملين في البنك " تريد لجنة القروض أن تحصل على ضمان شخصي من أحد صغار أصحاب الأعمال ". بدلاً من أن تفترض في هذه الحالة أن هذا هو السبيل الوحيد للحصول على قرض حاول أن تسأله قائلاً :" وما هو رد فعلك حيال هذا الأمر ؟ " ربما أجابك في هذه الحالة قائلاً : " لا أظن أن ذلك ضرورياً ؛ إن كان بوسعك أن تضمن المحافظة على نسبة معقولة من الربح الخالص لشركتك ؛ دعني أرى ما يمكنني عمله في هذا الصدد ".

أما الحيلة الرابعة فهي أن تطلب منه إعادة تقرير ، فإن قال لك الطرف الآخر : " إن سعرك مرتفعاً جداً " فيجب أن تجيبه قائلاً :" أنا لا أفهم لماذا تقول ذلك ".

سوف يسعى الطرف الآخر على الأرجح في هذه الحالة بدلاً من تكرار نفس الكلمات إلى شرح المشكلة بشكل مفصل .

دعنا نسترجع الحيل مفصلة الإجابة والتي تعد إحدى وسائل جمع المعلومات :

١. كرر السؤال " ألا تعتقد أنه بوسعنا أن نفي بالمواصفات المطلوبة ؟"
٢. اسأل الطرف الآخر عن ما يشعر به " وما شعورك حيال هذه السياسة ؟"
٣. اسأل عن رد الفعل " وكيف كان رد فعلك على ذلك ؟ "
٤. اطلب إعادة تقرير " ألا تعتقد أننا سوف ننجز المهمة في الموعد المطلوب ؟"

القاعدة الرابعة : يشكل المكان الذى يطرح فيه السؤال أهمية كبرى

يدرك المفاوض المحنك أن مكان طرح السؤال يشكل أهمية كبرى . فأنت إن كنت تقابل الطرف الآخر في مقر شركته الرئيسي وهو محاط بكل أشكال القوة والنفوذ وكل لوائح العمل الخاصة به فهذا يعنى أن فرصتك في جمع المعلومات قد انحصرت في أضيق الحدود . إن الإنسان يشعر دائماً وهو في مقر عمله أنه محاط بسلسلة غير مرئية من قيود البروتوكول تفرض عليه أن يتحدث في بعض الأمور بينما تمنعه من طرق بعض الأمور الأخرى ، وهو ما ينطبق على الموظف في مكتبه ورجل المبيعات حال قيامه بعقد صفقة عبر الهاتف ، كما ينطبق أيضاً على العامل الذى يقوم بإصلاح إحدى الأنابيب في بيتك . حينما يكون الشخص في مقر عمله يكون دائماً حريصاً في الإفصاح عن أية معلومات . أما إن اقتدت هذا الشخص نفسه خارج مقر عمله فسوف يبدى مرونة كبيرة في الإدلاء بالمعلومات كما أن الأمر لن يتطلب منك بذل الكثير من الجهد . قد لا يحتاج الأمر في الكثير من الأحيان إلى أكثر من اقتياد نائب الرئيس إلى قاعة الغداء الخاصة بشركته لتناول قدح من القهوة . قد يكون هذا هو كل ما قد يتطلبه الأمر لتقليص حدة المفاوضات والعمل على جمع كل ما يلزم من معلومات . أما إن قابلت الطرف الآخر على أرضك وأنت محاط بكل مظاهر قوتك ونفوذك فسوف تضع الطرف الآخر في حالة نفسية تدفعه إلى العمل على إرضائك لأنك سوف تقوم بدعوته على الغداء وهو ما يجعلك في وضع أفضل .

القاعدة الخامسة : لا تسأل الشخص الذى سوف تقوم بالتفاوض معه

إن كنت تستقي معلوماتك من الشخص الذى تقوم بالتفاوض معه فهذا يعنى أنك تحصل على ما يود هو أن يمدك به من معلومات ، وأنك بالتالى فى وضع حساس ، لأن الآخرين سوف يكونون على استعداد لإمدادك بمزيد من المعلومات التى يخفيها عنك هذا الشخص ، كما أنهم سيكونون على استعداد للتحقق من صحة ما يمدك به هذا الشخص من معلومات . بادر بسؤال الأشخاص الذين كانت تربطهم بالفعل صلات عمل بهذا الشخص ؛ وسوف يدهشك ـ على الرغم من أنك كنت تنظر إليهم بوصفهم منافسين ـ كم ما سوف يبدونه من استعداد لمنحك الكثير من المعلومات ؛ غير أن أقصر الطرق لتحقيق هذه الغاية هو استعدادك أنت فى نفس الوقت لتقديم معلومات لهؤلاء الأشخاص فى المقابل . سوف يميل الأشخاص الذين سبق لهم التعاون مع الطرف المقابل فى التفاوض إلى الكشف عن مواصفات الأشخاص الذين سبق لهم التفاوض معهم . سوف يجيبونك على مثل هذه الأسئلة الآتية : هل بوسعك أن تثق فى هذا الشخص ؟ إلى أى مدى يمكن أن يسعى الطرف الآخر للمخادعة حال التفاوض أم أنه لا يعمد إلى مثل هذا الأسلوب ويؤثر التعامل بشكل واضح ؟ هل يلتزم هذا الشخص باتفاقاته الشفهية أم أنك يجب أن تصطحب محامياً للاطلاع على نسخة من العقد ؟

أما الخطوة التالية فهى أن تقوم بالاستعانة ببعض الأشخاص الذين يعملون فى نفس الشركة ولكن يشغلون مناصباً أدنى من هذا الشخص الذى سوف تقوم بالتفاوض معه .

دعنا نفترض على سبيل المثال أنك تسعى للتفاوض مع أحد الموظفين فى المكتب الرئيسى لواحدة من سلاسل المحلات التجارية المنتشرة فى جميع أنحاء البلاد . يمكنك فى هذه الحالة أن تقوم بالاتصال بأحد المكاتب الفرعية وأن تحدد موعداً لمقابلة المدير المحلى وأن تسعى لعمل بعض المفاوضات المبدئية معه ؛ وسوف ترى أنه سوف يخبرك بالكثير حتى إن لم يكن بوسعه التفاوض فى الصفقة فسوف يخبرك عن الطريقة التى تتخذ بها الشركة قرارها ، وعلى أى أساس تفاضل بين مورديها ، وشكل المواصفات التى تؤخذ فى الاعتبار ، وطريقة الدفع المتبعة عادة فى الشركة ، وهكذا .

يجب أن تسعى فى هذه الحالة إلى قراءة ما بين السطور . فقد تكون المفاوضات قد بدأت بالفعل دون أن تشعر ، قد يخبرك مدير الفرع ـ على سبيل المثال ـ بأن الشركة لا تقبل إلا أن يكون السعر مرتفعاً بنسبة ٤٠٪ ؛ وقد يكون ذلك ليس حقيقياً . بينما يجب أن تلتزم أنت من جانبك بكل ما تقوله ، أى أن كل ما تقوله لمدير الفرع يجب أن تعيده أثناء التفاوض فى المكتب الرئيسى ؛ يجب أن تأخذ فى اعتبارك إمكانية وصول كل ما تقوله إلى طرف التفاوض .

يجب أيضاً أن تعمل على استغلال تبادل المعلومات بين الزملاء ، وهى إشارة إلى ميل طبيعي يستشعره أصحاب المهنة الواحدة فى تبادل المعلومات فيما بينهم . وسوف تلحظ على سبيل المثال أثناء حفلات الكوكتيل أن المحامين يقومون بتبادل المعلومات حول قضاياهم مع أمثالهم من المحامين ، بينما يعتبرون هذا التصرف غير أخلاقى حال تبادل نفس المعلومات مع أشخاص لا ينتمون لنفس المهنة ، وهو الحال أيضاً بالنسبة للأطباء فهم يتبادلون أخبار مرضاهم بينما لا يمكنهم الإفصاح عنها خارج نطاق زملائهم فى نفس المهنة .

إن المفاوض المحنك يعرف تماماً كيف يستغل هذه الظاهرة لأنها تنطبق على جميع التخصصات ولا تقتصر فقط على المهن . إن كل المهندسين والمراجعين وكبار الموظفين وسائقى الحافلات يشعرون بالانتماء إلى وظائفهم كما هو الحال بالنسبة لموظفيهم . ما عليك إلا أن تجمع بين أبناء المهنة الواحدة حتى تسيل المعلومات بينهم كأيسر ما يكون حتى أنه لن تكون هناك وسيلة أفضل من ذلك .

إن كنت ترغب فى شراء إحدى المعدات المستخدمة ؛ فاطلب من مشرف المعدات التابع لك أن يقابل نظيره فى الشركة التى ستتولى مهمة البيع ؛ أما إن كنت تسعى لشراء شركة أخرى فاطلب من مراجعك أن يقوم بدعوة نظيره فى الشركة الأخرى على الغداء ، ويمكنك أيضاً أن تصطحب مهندساً من شركتك كى يقابل نظرائه من المهندسين فى الشركة الأخرى وسوف تلحظ أنه عند هذا الحد من التفاوض سوف تكون هناك رابطة خاصة تجمع بين كل المهندسين على اعتبار مهنى ، وهى تختلف عن شعور كل منهم بالانتماء إلى الشركة التى يعمل بها فى الوقت الراهن وهذا يعنى أن بوسعهم تناقل كل أنواع المعلومات .

بالطبع يجب أن تحرص على ألا يفصح هذا الشخص عما لا يجب كشفه من معلومات قد تفسد عليك مهمتك ؛ لذا كن دقيقاً فى انتقاء الشخص المناسب ولقنه

جيداً ما يجب وما لا يجب الإفصاح عنه للطرف الآخر ، وهو الفارق بين جدول الأعمال المفتوح وجدول الأعمال الخفى . ثم دعه ينجز المهمة واستثر فيه روح التحدى كى يسعى للكشف عن أكبر قدر من المعلومات . إن تناقل المعلومات بين أبناء المهنة الواحدة يعد من أكثر الطرق فاعلية .

القاعدة السادسة : استخدم الأسئلة التى قد تقودك للحصول على ما هو أبعد من المعلومات

بينما يبقى الهدف الأول من توجيه الأسئلة هو جمع المعلومات فهناك أيضاً أهداف أخرى يمكن تحقيقها من خلال طرح الأسئلة وهى الآتى :

نقد الطرف الآخر : هل عالجت مشاكل التسليم التى كنت تعانى منها ؟ كيف تمكن هذا العميل من كسب دعوته القضائية ضد شركتكم ؟ لماذا أغلقتم مكتبكم فى أطلنطا بعد ستة أشهر فقط من افتتاحه ؟ هل مازالت تحريات لجنة التجارة الفيدرالية جارية ؟ وذلك على الرغم من أنك قد تكون على علم مسبق بالإجابة أو أنها لا تعنيك .

لحث الطرف الآخر على التفكير : هل أنت واثق من أن التوسع فى بورتو ريكو فكرة صائبة ؟ إلى أى مدى تشعر بالارتياح فى وكالة الإعلانات الجديدة ؟ كيف يمكن أن يكون رد فعل الآخرين حيال عملك معنا ؟ ألا يشعرك قصر أعمالك على بائع واحد فقط بشيء من التوتر ؟

لتعليم الطرف الآخر هل كنت حاضراً فى الاجتماع حينما تسلمنا جائزة التغليف لهذا العام ؟ هل اطلعت على العرض الخاص بمنتجاتنا من مجلة نيوزويك ؟ هل كنت على علم بأننا بصدد افتتاح مصنع جديد فى بانكوك ؟ هل تعلم أن نائب الرئيس الحالى للشركة كان رئيساً لشركة يونيفرسال ؟

للإفصاح عن موقفك : هل تعلم أن الخبراء يرون نظام التسليم لدينا هو الأفضل فى مجال الصناعة ؟ لماذا تريد أن تقوم بذلك ؟ هل تعرف من يثق بذلك غيرك ؟ إذاً لماذا يقوم ٩٥٪ من عملائنا بالاستمرار فى زيادة حجم طلباتهم ؟

لحمل الطرف الآخر على الالتزام : أى الأصناف سيكون الأفضل بالنسبة لك ؟ ما الكمية التى تود أن نقوم بشحنها ؟ هل تود أن نستخدم أفخر أنواع التغليف أم التغليف التقليدى ؟ ما موعد التسليم الذى يناسبك ؟

للمقاربة بين الطرفين : وهو الأسلوب الذى يلجأ إليه الوسيط والحكم ، كأن يقول أحدهم على سبيل المثال : هل يمكننا نحن الاثنين الموافقة على ذلك ؟ ما الذى يمكن أن يحدث إن حملتهم على الموافقة على قبول السعر بعد رفعه بنسبة ٥٪ ؟ وكيف سيكون رد فعلكم إن عمدوا إلى عرقلة العمل فى مخازنكم ؟ أنتم لا تتوقعون بالطبع أن يوافق الطرف الآخر على ذلك ، أليس كذلك ؟

إننى أرى دائماً وجهاً للتشابه بين مهمة جمع المعلومات ولعبة المعركة البحرية التى دأبت على ممارستها حينما كنت صغيراً والتى يمكنك اليوم أن تحصل على نسخة إلكترونية منها . إلا أننى حينما كنت صغيراً فى إنجلترا فى أعقاب الحرب العالمية الثانية لم تكن هناك صناعة لعب أى أننا كنا نسعى للتسلية من خلال بعض الألعاب الصغيرة التى كنا نقوم بإعدادها بأنفسنا دون الحاجة إلى شراء أى شيء ، وقد كانت لعبة المعركة البحرية هى إحدى ألعابنا المفضلة فى ذلك الوقت .

حيث كنت أجلس فى مقابلة ابن عمى " كولين " على الطاولة ونقوم بإنشاء حواجز حتى لا يستطيع أحدنا أن يشاهد قطع الورق التى يملكها الطرف الآخر ، وكنا عادة نقوم بإعداد هذه الحواجز بواسطة كومة من الكتب ، ثم يقوم كل منا بالتقاط قطعة من الورق ونرسم مائة من المستطيلات المختلفة تحمل كل منها على إحدى جوانبها حرف من حروف الهجاء بينما تحمل رقماً بطول المؤخرة . وعلى هذا النهج كنا نقوم بإعداد أسطول من المراكب والطرادات والمدمرات . وبينما كان ابن عمى لا يستطيع أن يرى مواقع المراكب التى أعددتها كنت أنا بدورى أجهل مواقع مفردات أسطوله . وهكذا كان كل منا يسعى لتدمير أسطول الآخر بالإعلان عن رقم المركبة . وحينما ينجح أحدنا فى إصابة ضربة موفقة كنا نقوم بتحديد موقع المركبة على الخريطة ، وهكذا كنا نقوم بالتدريج بوضع تصور للأسطول الخفى للطرف الآخر .

إن الصورة المقابلة لهذه اللعبة فى المفاوضات هى الأوراق الخفية للطرف الآخر . وهو ما سوف تسعى للكشف عن الجزء الأكبر منه بواسطة الأسئلة والعمل على تفسيره من جانبك حتى يتبين لك تحديداً النقطة التى انطلق منها هذا الشخص ،

والهدف الذى يسعى لبلوغه . إن المفاوض المحنك يكون دائماً علـى اسـتعداد كامـل لتحمل مسئولية ما حدث في المفاوضات ، أما المفاوض الضعيف فهو الذى يسعى إلى إلقاء اللوم على الطرف الآخر لأنه هو الذى حمله على التصرف على هذا النحو .

◆ ◆ ◆

ليس هناك جمهور سىء

في إحدى المرات كنت أحاضر من خـلال إحـدى نـدواتى فـى " سـان فرناندو فالى " وكان من ضمن الحضور الممثـل الكوميـدى " سـلابى وايـت " وبينما كنت أحادثه أثناء فـترة الاسـتراحة ؛ صـرحت لـه بمـدى إعجـابى بالممثلين المتخصصين فى مجال الكوميديا قائلاً : " لابد أنـك تشـعر بمتعـة حقيقية كونك ناجحاً إلى هذا الحد ، ولكننـى أدرك كـم يكـون الأمـر شـاقاً حال تعاملك مع جماهير غـير متجاوبـة ". فأجـابنى قـائلاً :" لـيس هنـاك جمهور سىء يا روجر "، فقلت له :" لا يمكن يا سلابى لابد أن تكون قـد تعرضـت لمثـل هـذا الموقـف أثنـاء بـداياتك " ، فأجـابنى :" لم أقابـل قـط جمهوراً سيئاً وإنما قابلت بعض الجماهير التى لم أكن ملماً بها ".

وأنا كمحاضر أوافق على تلك المقولـة فلـيس هنـاك جمهـور سـيء وإنمـا هناك جمهور ينقصك أنت التعـرف عليـه بشـكل كـافٍ . لقـد قمـت ببنـاء سمعتى على التخطيط والبحث الذى كنت أقوم به مسـبقاً قبـل المثـول أمـام الجمهور .

◆ ◆ ◆

وأنا كمفاوض لا أعترف أن هناك تفاوضاً سيئاً وإنما هناك تفاوضـاً نفتقـر فيـه إلى قدر كافٍ من المعلومات عن الطرف الآخر . إن جمـع المعلومـات هـو أهـم مـا يجـب القيام به لضمان سلاسة المفاوضات .

الفصل التاسع والثلاثون

كن مستعداً للانسحاب من المفاوضات

إن استعدادك للانسحاب من المفاوضات يعد أقوى نقاط الضغط ، وهو يوحي للطرف الآخر أنك على استعداد للانسحاب إن لم تتمكن من الحصول على ما تسعى إليه ، بل يمكنني هنا كي أؤكد على أهمية هذه النقطة أن أؤكد أن هذا الاستعداد قد يضاعف من قوتك التفاوضية بمقدار عشر مرات ، وهذا يعني أنك يجب أن تعمل على تنمية قدرتك على الانسحاب من التفاوض . أما مكمن الخطورة فهو أن هناك نقطة نفسية سوف تقوم بتخطيها حال استمساكك بعدم الانسحاب وهي تلك النقطة التي تبدأ بتفكيرك قائلاً : " سوف أشترى هذه السيارة ، وسوف أحصل على أفضل سعر ممكن ، ولكنني لن أبرح مكاني إلى أن أتم الصفقة . سوف أحمل هذا الشخص على العمل عندى بأقل سعر وأقل امتيازات ولكن لن أدعه يفلت مني . يجب أن أحصل على هذه الوظيفة وسوف أناضل من أجل اقتناصها بأفضل أجر وأفضل امتيازات . سوف أحصل عليها بأية صورة . سوف أشترى هذا المنزل ؛ سوف أحصل على أكبر تخفيض ممكن . هذا هو بالضبط المنزل الذى أرغب في اقتنائه ولن أقوم من مقامي دون أن أعقد الصفقة . إن تخطيك لهذه النقطة التي تكون على استعداد فيها للانسحاب من التفاوض هو الذى سوف يقودك إلى الإخفاق .

لذلك يجب أن تحرص على عدم تخطي هذه النقطة . ليس هناك ما يدعوك إطلاقاً إلى إتمام الصفقة بأى ثمن أو إلى الاعتقاد بأن هذه هي السيارة الوحيدة أو المنزل الوحيد الذى يلائمك ، أو أن هذه هي الوظيفة أو أن هذا هو الموظف الذى لا

يمكنك أن تستغنى عنه . إن هذه النقطة التى تصل فيها إلى حد التصور أنه ليس بوسعك الاستغناء عن هذا الشيء تساوى نقطة الخسارة فى المفاوضات . حينما يخبرنى بعض الأشخاص أثناء ندواتى بأنهم قد تعرضوا لبعض الأخطاء أثناء التفاوض أدرك على الفور أن هذه النقطة لابد أن تكون قد شكلت جزءاً من المشكلة ، بمعنى أنهم قد تخطوا نقطة القدرة على الانسحاب والتى قد يعبر عنها البعض بقولهم : " كنت قد عقدت العزم على إتمام الصفقة " ، أما أنا فأدرك أن هذه النقطة هى التى شكلت نقطة التحول فى التفاوض . إنها نقطة الخسارة .

◆ ◆ ◆

كيف تكسب ١٠٠٠ دولار فى الساعة ؟

منذ عدة سنوات كانت ابنتى " جوليا " بصدد شراء أول سيارة لها ، حيث ذهبت إلى الوكيل ووقع اختيارها على إحدى السيارات المستعملة الجيدة وقامت باختبارها وقيادتها وقد أعجبتها السيارة بشدة وقد أدرك الجانب الآخر ذلك ، ثم جاءتنى كى أساعدها فى التفاوض للحصول على ثمن أفضل . لقد كان موقفاً صعباً ؛ أليس كذلك ؟ وبينما كنا فى الطريق سألتها : " جوليا ؛ هل أنت مستعدة للعودة ليلاً بدون هذه السيارة ؟" فأجابتنى : " لا ؛ لست مستعدة ؛ إننى أتوق لشرائها " ، فقلت لها " هل تدركين يا جوليا أنك بذلك قد تلجئين إلى إخراج دفتر شيكاتك لدفع السعر المطلوب لأنك قد وضعت نفسك مسبقاً فى مكان الطرف الخاسر فى التفاوض . يجب أن يكون لدينا استعداد للانسحاب "

وقد قمنا بالفعل بمغادرة غرفة العرض مرتين أثناء الساعتين التى قضيناها فى التفاوض لشراء السيارة ، ولكننا تمكنا من الحصول على تخفيض قدره ٢٠٠٠ دولار .

ما مقدار النقود التى استطاعت " جوليا " أن تحصل عليها أثناء التفاوض مع الأخذ فى الاعتبار أننى قد تنازلت لها عن أجرتى مقابل التفاوض ؟ لقد تمكنت من الحصول على ١٠٠٠ دولار فى الساعة الواحدة .

ألسنا جميعاً على استعداد للعمل مقابل ١٠٠٠ دولار فى الساعة ؟ إن المفاوضات هي أقصر الطرق لتحقيق المكسب .

◆ ◆ ◆

سوف تصبح مفاوضاً محنكاً إن تعلمت كيف توحى للطرف الآخر بأنك على استعداد للانسحاب إن لم تحصل على ما تصبو إليه . إن كنت أنت البائع يجب أن تكون واثقاً من أنك قد ولدت عند الطرف الآخر رغبة قوية فى الشراء قبل تهديدك بالانسحاب . إذ أنه إن لم يكن لدى الطرف الآخر رغبة حقيقية فى شراء سلعتك أو خدمتك فلن يلتفت إلى تهديدك بالانسحاب ، وقد يؤول بك الحال فى نهاية المطاف إلى أن تجد نفسك واقفاً فى إحدى جوانب الطريق متسائلاً : " ما الذى حدث ؟ "
يجب أن تفكر فى عملية البيع باعتبارها مؤلفة من أربع خطوات :

١. الرؤية : وهى العثور على أشخاص يتطلعون إلى العمل معك ؟
٢. النوعية : هل يملكون المؤهلات المادية التى تمكنهم من التعامل معك ؟
٣. بناء الرغبة : وهى أن تسعى لترسيخ رغبة المشترى فى شراء منتجك أو الحصول على خدمتك أكثر من أى منتج أو خدمة أخرى .
٤. إتمام الصفقة : وهى إلزام الطرف الآخر . وهذا يعنى أن إبداء رغبتك فى الانسحاب تعد حيلة استراتيجية لا يمكن أن تلجأ إليها إلا بعد شحذ رغبة الطرف الآخر وقبل الالتزام بعقد الصفقة .

تذكر أن الهدف من التهديد بالانسحاب هو الحصول على ما تسعى إليه وليس الانسحاب في ذاته ، بمعنى ألا تأتينى فى إحدى المرات قائلاً : " روجر ؛ سوف تفخر بى حقاً ؛ لقد انسحبت لتوى من صفقة بمليون دولار " ، وهو ما سعى الجنرال " باتون " لتفسيره لقواته : " يجب أن يبقى هدفكم واضحاً . إن هدفكم ليس هو السعى للموت من أجل بلدكم وإنما هو النيل من هؤلاء الحمقى ودفعهم إلى الموت من أجل بلادهم ".
أما فى المواقف شديدة الأهمية حينما تكون إحدى كبريات القضايا معرضة للخطر ؛ يجب ألا تسعى للتهديد بالانسحاب دون أن تحمى نفسك بحيلة الفتى

الطيب والفتى الشرير . لا تنسحب بمفردك يجب أن تخلف وراءك الفتى الطيب ، وهكذا إن كنت تهدد بالانسحاب فلم تجد من يقول لك " انتظر دقيقة ؛ أين تذهب ؛ عد فمازال بوسعنا أن نصل إلى مخرج ." تكون قد خلفت الفتى الطيب وراءك ليواصل المهمة قائلاً : " يبدو أنه منفعلاً حالياً ؛ أعتقد أنه مازال بوسعنا أن نجد مخرجاً ولكن يجب أن تبدوا بعض المرونة فيما يخص السعر "

تنمية القدرة على الانسحاب

إن العمل على رفع كم الخيارات المتاحة سوف ينمى قدرتك على الانسحاب . يجب أن تتذكر دائماً أن الشخص ذا الاختيارات الأوسع هو المفاوض الأقوى . وهكذا فإن عثرت فى يوم من الأيام على منزل الأحلام يجب أن تتخذ الإجراء التالى بينما تقوم بإعداد عرض الشراء ؛ يجب أن تسعى للعثور على منزلين آخرين تشعر حيالهما بنفس درجة الإعجاب ، بمعنى أن تكون على استعداد لشراء أى منهما مما سوف يمنحك الكثير من القوة حال تفاوضك مع صاحب البيت الأول . لأنك فى هذه الحالة لن تنظر إلى هذا البيت بوصفه الوحيد القادر على إسعادك ، وإنما سوف تتفكر قائلاً : " لا مشكلة ؛ إن لم يكن بوسعي شراء هذا المنزل ؛ فسوف يسعدنى أن أشترى أياً من المنزلين الآخرين " ، هذا لا يعنى أنك لن تقوم بشراء المنزل الأول وإنما يعنى فقط أنك قد وفرت لنفسك مزيداً من الاختيارات مما سوف يمنحك مزيداً من القوة .

أما إن كنت بصدد شراء أحد القوارب ؛ فعليك أن تعثر على قاربين آخرين سوف تكون سعيداً إن تمكنت من شراء أى منهما إن الجانب الذى يملك قدراً أكبر من الاختيارات هو الجانب الأقوى . فإن كنت فى هذه الحالة تشكل المشترى الوحيد بالنسبة للبائع بينما أمامك أنت كمشترى ثلاث خيارات فهذا يعنى أنك تفوقه سطوة من حيث القوة التفاوضية

كيف تلوح بقدرتك على الانسحاب ؟

دعنى ألقى لك الضوء على كيفية التلويح بقدرتك على الانسحاب من خلال طرح الموقف الذى تعرضت إليه مع أحد وكلاء العقارات . كنت أملك عقارين فى " لونج بيتش" فى كاليفورنيا على بعد ٥٠ ميلاً من مسكنى ، ولم أكن أملك خبرة كافية فيما يخص السوق فى هذه المنطقة ، كما أننى كنت أعانى من عدم قدرتى على العثور على وكيل عقارى جيد لتولى هذه المهمة نيابة عنى ، وأخيراً سمعت عن أحد وكلاء العقارات ويدعى " والتر سانفورد " الذى كان قد اشتهر بأسلوبه العنيف فى إدارة العمل ، وقد بدا لى أنه الشخص الذى أرغب فى أن يمثلنى حال عرض العقار للبيع .

فبادرت بالاتصال به قائلاً : " إنى أمتلك عقارين بالقرب من مكتبك العقارى وأرغب فى إدراجهما فى قائمتك البيعية " ، فأجابنى قائلاً : " قد أكون على استعداد لتمثيلك متى يمكنك أن تأتى لزيارتى فى مكتبى لتباحث الأمر ؟ " وقد أثارت إجابته إعجابى ؛ فقد تبينت على الفور أن الرجل كان على دراية بعلم التفاوض وهذا يرجع لعدة أسباب ، أولها : أنه أبدى استعداده للانسحاب وعدم إدراج ممتلكاتى فى القائمة ، لأنه لم يبدِ رد فعل وكيل العقارات التقليدى الذى كان سينطلق فى هذه الحالة قائلاً : " يا إلهى - عقارين - سوف أرجىء كل شىء الآن وأسارع بالذهاب إلى العميل لإدراجهما فى القائمة " .

أما السبب الثانى : فهو أنك يجب أن تسعى دائماً للتفاوض مع الطرف الآخر على أرضك وهذا يعنى أنه من أحد الامتيازات القيمة التى يستطيع أن يحصل عليها أن يحملنى إلى الذهاب إلى مكتبه بدلاً من أن يأتى هو إلى مكتبى لمناقشة الأمر ، أما السبب الثالث فهو أنه قد بادر بالإمساك بزمام الأمور وتولى القيادة بحملى على اتباع تعليماته . إن تمكنت من حمل الطرف الآخر على اتباع تعليماتك حتى فى بعض الأمور الصغيرة فهذا يعنى أنك قد توليت القيادة . أى أنك قد اكتسبت بالفعل قوة دفع سوف تحمل الطرف الآخر على الخضوع والاتباع .

قمت بتحديد موعد مع الوكيل بعد ثلاثة أو أربعة أيام من تاريخ المكالمة ثم ذهبت إلى لقائه فى الموعد المحدد ، وكان قد اطلع خلال هذا الوقت على العقارين وأعد ملفين دَوَّن فيهما كل المعلومات وسعر البيع المتوقع ، وقد كان السعر أقل مما

توقعت وعند هذا الحد كنت قد وثقت في الرجل كثيراً وبدأت أفكر قائلاً : " حسناً إنه أكثر دراية بهذه الأمور منى ؛ فإما أن أثق بـه أو لا أثـق ، وسـوف أوافـق علـى السعر المقترح فى القائمة " .

ثم قال لى : " أنت تعرف يا روجـر أننـى لا أقبـل بأقـل مـن تسـعة شـهور مـن الإدراج فى القائمة ؛ أليس كذلك ؟ "

فأجبته : " انتظر قليلاً يا والتر ، تسعة أشهر ؟ إننا لم نتعامل من قبل قط وأنـا لا أعتقد أن بوسعى أن أسحب ممتلكاتى من السوق لمدة تسعة أشهر "

أما خطوته التالية فقد كانت بحق رائعة فقد قام واقفاً ، وأغلق الملفات التى كـان يقوم بالاطلاع عليها ، وسار بمحاذاة المكتب وهو يمد يديه قائلاً " أعتـذر لـك كـثيراً يا سيد داوسون يبدو أننا لن يكون بوسعنا أن نتعامل معاً "

لقد كان على استعداد للانسحاب إن لم يحصل على ما يسعى إليه . كيـف كـان موقفى أنا فى هذه الحالة ؟ لقد وضعنى ذلك فى موقف الطرف الذى يسعى للتفاوض حتى أحمله على قبول إدراج ممتلكاتى فى قائمته . بالطبع لم تكن لديه أدنى فكـرة أنه كان يتعامل مع أحد كبار المفاوضين فقد تمكنت من حمله على التراجع إلى ستة أشهر وهو ما كان يسعى إليه منذ البداية . طالما أعجبت بهذا السـلوك الـذى يسـعى دائماً للحصول على أكثر مما هو متوقع لأنه يهيىء بذلك المناخ الـذى يُشـعر الطـرف الآخر بأنه قد حقق فوزاً . إن أهم ما فى الأمر هو قدرتك على إشعار الطـرف الآخـر بأنك على استعداد للانسحاب . وهو ما سوف يحدث لك بالضبط إن سعيت لمغـادرة أحد المحلات فى المكسيك ؛ حينئذ سوف يتسابق الجميع للحاق بك .

يدرك المفاوض المحنـك أن القـدرة علـى الإيحـاء للطـرف الآخـر بـأن بوسـعه أن ينسحب تعتبر أقوى حيل التفاوض على الإطلاق .

الفصل الأربعون

لك أن تقبل أو ترفض

ذكرت لك في الفصل السابق أن استعدادك للإيحاء بأنه بوسعك الانسحاب من التفاوض يعد أقوى نقاط الضغط على الإطلاق ، ولكنك مع ذلك يجب أن تكون حذراً وأن تحرص على التلطف حال إخبار الطرف الآخر بأنك سوف تقوم بالانسحاب ، وتذكر دائماً أن هدفك هو الحصول على ما تريد عن طريق التلويح بالانسحاب وليس الانسحاب في حد ذاته ؛ فأى أحمق يمكنه أن ينسحب .

إن كنت فظاً في التلويح بهذا الأمر فقد يثير ذلك شعوراً عدائياً لدى الطرف الآخر ، لذا احرص دائماً على ألا تخلف هذا الانطباع بـ " لك أن تقبل أو ترفض " . لأن هذا الانطباع قد يدفع الطرف الآخر إلى الرفض حتى إن كانت لديه رغبة حقيقية في الإذعان لطالبك ، بل يمكنك بدلاً من ذلك أن تلجأ إلى التلطف قائلاً : " آسف ، ولكن هذا هو الحد الذى سوف يرغمنى على الانسحاب " أو " إن شركتنا لا تتزحزح قيد أنملة عن قائمة الأسعار المنشورة "

◆ ◆ ◆

ما لا يجب فعله أثناء التفاوض

أطلق على أسلوب " لك أن تقبل أو ترفض " أثناء مفاوضات الاتحادات اسم بولواريزم . ويرجع السبب في هذه التسمية إلى لوميول بولوار الذى كان رئيساً للعمل في شركة جنرال اليكتريك في فترة الخمسينات والستينات ؛

وكان أسلوبه التفاوضي يعتمد على تقديم عرض يراه منصفاً بالنسبة للشركة والاتحاد وحاملي الأسهم وقد كان لا يتزحزح عن هذا العرض ، وقد كان هذا ما يمثل نظرية " لك أن تقبل أو ترفض " مما تسبب في خلق شعور سلبي حيث إن مفاوضي الاتحاد لم يكن لديهم أية فرصة في إحراز أية مكاسب لصالح أعضائها . وأنا على ثقة من أن هذه النقطة لم تفت بولوار ألا وهي إن كان الاتحاد يقبل بالعرض المقدم فسوف يتساءل الأعضاء حينئذ عن السبب وراء الحاجة إلى اتحاد . في عام ١٩٦٤ ؛ أدان مجلس العمل القومي شركة جنرال إليكتريك لأنها لم تسعى للتفاوض بشكل منصف ، أما ما هو أسوأ من ذلك فقد تسبب تشدد بولوار في خروج ١٣ اتحاد للتظاهر ضد الشركة عام ١٩٦٩

◆ ◆ ◆

إن أفضل وسيلة للتشدد بدون إثارة مشاعر عدائية هي حيلة اللجوء للسلطة الأعلى ؛ لأنها لن تثير أى من تلك المشاعر حال لجوئك إليها قائلاً : " كنت أود أن أقدم المزيد ولكن رؤسائي لن يسمحوا لي بذلك "

كنت أعرف رجلاً يملك فندقاً صغيراً في منهاتن وقد كان من بين مشاكله الأصدقاء الذين كانوا يريدون أن يقيموا في الفندق دون مقابل ، وقد عالج هذه المشكلة بابتكار سعر مخفض للغرفة أطلق عليه اسم " السعر الذى تحصل عليه حماتي " ، وهكذا كان كلما اتصل به أحد أصدقائه لحجز غرفة كان يجيبه قائلاً : " سوف أخبرك ما يمكنني القيام به ؛ سوف أمنحك نفس السعر الذى تحصل عليه حماتي " . إنه السعر الذى تقوم بسداده حينما تأتي للإقامة في الفندق أى أنه أقل سعر يمكنني تقديمه . إن هذا الأسلوب قد مكنه من أن يقول بمنتهى الصراحة : "وداعاً للاستغلال " ولكن بأسلوب شديد الدبلوماسية .

كيف تواجه أسلوب " لك أن تقبل أو ترفض " ؟

حينما يعمد أحد الأشخاص إلى استخدام هذا الأسلوب بطريقة فظة حال تعامله معك أو حتى بشيء من الرفق كأن يقول لك : " هذا هو سعرنا ؛ وليس هناك أى مجال للتفاوض" . فأمامك فى هذه الحالة ثلاث خيارات :

١. اكشف حيلته وأخبره بأن رئيسك يصر على الحصول على تنازلات وإن بقى الوضع على ما هو عليه فهذا يعنى أن الأمور سوف تؤول إلى طريق مسدود وربما يمكنك أن تقدم فى هذه الحالة على الخروج أملاً فى أن يبادر الطرف الآخر بمعاودة الاتصال بك .

ولكن قبل أن تلجأ إلى هذه الوسيلة يجب أن تتبين أولاً مدى الخسارة التى قد تصيب الطرف الآخر من جراء انسحابك . إن كان الطرف الآخر على سبيل المثال بائعاً فى أحد محلات التجزئة بمعنى أنه لا يحصل على أية عمولة فهذا يعنى أنه على الأرجح لن يخسر إلا القليل أو ربما لن يخسر شيئاً على الإطلاق حال انسحابك .

أعترف أن الحظ لم يحالفنى قط على سبيل المثال حال تعاملى مع الشيوعيين ؛ لأن المكسب لم يكن يمثل لهم حافزاً حتى إن سعيت لمنحهم رشوة لأنه ليس هناك ما بوسعهم أن يشتروه على أية حال .

◆ ◆ ◆

وجه الصعوبة فى التعامل مع الشيوعيين

أذكر أننى ذهبت للإقامة فى أحد فنادق برلين الشرقية بعد أسابيع قليلة من سقوط سور برلين ولكن البلاد كانت لا تزال تحت قبضة الشيوعيين ، وكنت فى الرابعة صباحاً عائداً لتوى من رحلة قيادة منهكة من زيرمات فى سويسرا ، وكنت فى واقع الأمر قد ضللت الطريق حتى أننى لم أتبين حينئذ أننى كنت فى برلين الشرقية إلا حينما رفض موظف الاستقبال خفض سعر الغرفة ؛ حيث كان اقتراحى الأول ألا يحملنى تكلفة الليلة الأولى بما أننى وصلت فى الرابعة صباحاً على أن أشرع فى الدفع من

الليلة التالية إلا أنه رفض . فحاولت أن أخفض السعر بنسبة ٥٠٪ فرفض ثم حاولت أن أحصل على ٢٥٪ كنسبة تخفيض فأصر على الرفض .

إلى أن أجابني الرجل قائلاً : قد يكون بوسعهم في برلين الغربية أن يمنحوك تخفيضاً ولكننا لا نقوم بذلك هنا "

فاستوقفته قائلاً : " دقيقة من فضلك ، هل تعنى أنني الآن في برلين الشرقية ؟ ولكن كيف وصلت إلى هنا ؟ فأنا لم أرى أية حوائط ؟ "

فأجابني مباشرة : " لقد سقط الحائط " ، حسناً لقد كنت أعرف ذلك من خلال النشرات الإخبارية ولكنني كنت أتصور دائماً أن هذا الحائط كان بناءً مهولاً بل أقسم أنني قد شاهدت صوراً لأناس يقفون على قمة هذا السور ، إلا أنني لم ألحظ قط أن الحائط لم يكن سوى مجموعة من اللبنات الأسمنتية سهلة الهدم وهو ما جعلني أمضى في طريقي إلى برلين الشرقية متخطياً موقع الحائط دون أن ألحظ أى شيء . وبما أن عرفت أنني أتعامل مع أحد الشيوعيين أحجمت على الفور عن محاولة الحصول على أى تنازل لأن الرجل ليس لديه أى حافز يدفعه لإرضائي .

◆ ◆ ◆

وهكذا قبل أن تشرع في الانسحاب يجب أن تتبين أولاً قدر ما قد يتكبده الطرف الآخر من خسارة من جراء انسحابك . فإن لم يكن هناك ما يخسره فاعلم أن انسحابك لن يعنى شيئاً .

٢. تخطى الشخص المقابل وهذا لا يعنى دائماً أن تطالب بمقابلة رئيسه كى تقدم شكوتك ولكن هناك طريقة رقيقة لتحقيق الغرض وهى أن تسأله قائلاً : " من هو الشخص المخول بعمل استثناء لهذه القاعدة ؟ " أما اللهجة الأشد قليلاً فهى " هل بوسعك مراجعة الأمر مع رئيسك سعياً في الحصول على استثناء لهذه القاعدة ؟ فأنا على ثقة من أنك الشخص الوحيد الذى يستطيع أن يحمل المدير على تغيير رأيه " . أما اللهجة الأشد فهى أن تقول له " هل هناك ما يمنع أن نحادث رئيسك في هذا الأمر ؟ "

٣. أن تجد للشخص مخرجاً يحمى ماء وجهه حال عدوله عن موقفه المتشدد ، فهى أفضل الطرق بالطبع في مواجهة أسلوب " لك أن تقبل أو ترفض " ،

وتزيد فاعلية هذه الطريقة حينما يكون هناك مكسب للطرف الآخر حال اجتياز الطريق المسدود ، وهو ما سوف تتبينه حال تعاملك مع أحد أصحاب الأعمال أو حينما تشكل العمولة جزءاً مما يتقاضاه الشخص الآخر . قد تقول له في هذه الحالة : " ليس هناك ما يبرر هذا التشدد ولكنك بالطبع سوف تكون على استعداد لعمل استثناء لهذه القاعدة إن كنا على استعداد لتقديم حافز مادى ؛ أليس كذلك يا جو ؟ " أو قد تسأله قائلاً " دعنى أطرح عليك سؤالاً يا جو ؛ ما الذى سوف يجعلك تغير موقفك قليلاً حيال هذا الأمر ولو لهذه المرة فقط ؟ "

الفصل الواحد والأربعون

الأمر الواقع

هل قمت فى يوم من الأيام بإرسال شيك بأقل من القيمة المطلوبة مدوناً على ظهره هذه العبارة " تم سداد القيمة بالكامل " ؟ إن هذا هو ما يطلق عليه سياسة " الأمر الواقع ". تتمثل هذه الحيلة فى افتراض أحد المفاوضين ببساطة أن الطرف الآخر سوف يقبل هذا الحل المفروض بدلاً من أن يتكلف عناء الخوض فى المفاوضات من جديد ، أى أنه يقوم على مبدأ أنه من الأسهل كثيراً أن تستجدى العفو بدلاً من أن تحصل على الإذن .

وقد أصبح هذا الأسلوب شديد الشيوع فى كاليفورنيا وغيرها من الولايات فى مجال إصلاح السيارات إلى الحد الذى دفع الدولة إلى استصدار قوانين لمواجهة الأمر . لقد كان من الشائع أن تقوم محطات الخدمة بإصلاح السيارة دون اطلاع العميل على التكلفة التقديرية لخدمة السيارة ثم تفاجئه بقيمة التكلفة فيجد نفسه أمام الأمر الواقع ويعجز عن اتخاذ أى موقف لأن الشركة تقوم بالتحفظ على سيارته لحين سداد القيمة المطلوبة .

لقد كان صديقى مايك يملك شركة لإعداد لوحات الإعلانات فى أشفيل فى كاليفورنيا الشمالية ، وقد حاول أن يتفاوض مع أحد المزارعين حيث ترك أشجاره تنمو داخل الأرض التى يملكها إلى أن عتّم الشجر تماماً على إحدى لوحات الإعلانات مما قضى على قيمتها التجارية . وقد سعى مايك إلى منح المزارع مبلغاً معقولاً مقابل زحزحة الأشجار قليلاً إلا أن المزارع طالب مايك بدفع مبلغ مجحف

من المال ظناً منه أن مايك لا يملك أى بديل ، وهكذا قرر مايك أن يلجأ لسياسة الأمر الواقع .

وفى صباح أحد الأيام دفع مايك أربعة من عماله إلى التسلل داخل أرض المزارع متخطياً بذلك الحواجز الفاصلة بينهما ، وقبل أن يتمكن المزارع من الإمساك ببندقيته كانت الأشجار قد سقطت وكان العمال قد عادوا أدراجهم إلى الوراء إلى أن تخطوا السور ثم لاذوا بالفرار . ثم توجه مايك بعد ذلك فى وقت متأخر للاعتذار عن سوء التفاهم واستطاع أن يتوصل إلى تسوية معقولة مع المزارع .

◆ ◆ ◆

قد يتسبب هذا الأسلوب فى عواقب وخيمة

إن هذا الأسلوب لا يولد مشاعر حميمة بين الطرفين . حينما تلقي بيتر جوبر و جون بيترز ـ وهما منتجو فيلم " الرجل الوطواط " عرضاً بتولى مناصب رئيسية في استوديوهات سوني عام ١٩٨٩ كان لايزال عقدهما مع وارنر برازرز سارياً إلا أنهما قررا أن يوقعا العقد الجديد وأن يستخدموا سياسة الأمر الواقع مع ستيف روس وهو رئيسهم فى شركة وارنر . وقد استشاط روس غضباً من الطريقة التى لجأ إليها جوبر و بيترز وقرر مقاضاتهما لذلك .

وقد كبدهما الأمر فى نهاية المطاف أكثر من ٥٠٠ مليون دولار من قيمة العقد . لقد كان اختياراً تكتيكياً غير موفق من قبلهما إذ أن روس كان على الأرجح مستعداً لتحريرهما متنازلاً عن الشرط الجزائى إن لم يتعمدا استثارته على هذا النحو . ما الذى يمكن أن تستخلصه من هذا الدرس ؟ لا تعمد مطلقاً إلى استخدام سياسة الأمر الواقع إلا إن كنت لا تأبه برد فعل الطرف الأخر أياً كان هذا الرد ؛ لأن هذه الطريقة سوف تثير مشاعر عدائية .

◆ ◆ ◆

قد يلجأ الطرف الآخر إلى تطبيق هذا الأسلوب بلا هوادة حتى أنك لا تملك إلا التبسم في وجهه . حينما كنت شاباً أعرت كاميرا غالية الثمن لرجل كبير السن كان بمثابة معلماً خاصاً بالنسبة لي ، فما كان منه إلا أن بادر برهن الكاميرا باعثاً إلى بإيصال الرهن مصحوباً ببطاقة تحمل الآتي " آسف ولكن كان يجب أن أحصل على المال بأية طريقة " . إنه أحد دروس الحياة الهامة " لا تثق في أي شخص".

أما أحد المواقف التي حدثت لي لاحقاً فهي أن أحد الوكلاء قام بالاتفاق معي لإلقاء خطبة وقام بتحصيل أجري الذي كان يفوق ٦٥٠٠ دولار من الشركة ولم يرسله لي . وأخبر مدير أعمالي أنه أنفقه في سداد ديونه لأن الدائنين كان قد نفذ صبرهم . وحينما شرعت في الضغط عليه كي أتبين السبب الذي دفعه إلى سرقتي بهذه الصورة أجابني قائلاً : " لقد تصورت أنك رجل غني وأن حاجتك إلى هذا المال لن تكون على الأرجح أكثر من حاجتي إليه ." لقد فاقت وقاحة الرجل حينئذ كل الحدود حتى أنها أذهلتنا فتركناه يسدد قيمة المدفوعات نيابة عنا .

هناك وسيلة أقل حدة من سياسة " الأمر الواقع " ولكنها شديدة الفاعلية من حيث قدرتها في الضغط على الطرف الآخر ، فإن رأيت على سبيل المثال أن الطرف الآخر قد بالغ في القيمة المطلوب سدادها فيمكنك في هذه الحالة أن ترسل إليه شيكاً بالقيمة التي تراها أنت مناسبة بعد تدوين هذه العبارة على ظهر الشيك " تم سداد القيمة بالكامل " قد تكون هذه الطريقة في هذا الموقف هي أيسر الطرق للتوصل إلى حل بدلاً من إنفاق مزيد من الوقت والجهد في المجادلة . إن كنت تقوم بالتوقيع على أحد العقود وتشعر أن لديك اعتراضاً على بعض النقاط ؛ فقم بعمل التعديلات المناسبة وإرسلها إلى الطرف الآخر فقد يقبل بها حتى يتجنب عناء الخوض في المفاوضات من جديد .

الفصل الثانى والأربعون

البطاطا الساخنة

أما نقطة الضغط التالية فهى البطاطا الساخنة . وهى تتلخص فى أن يقوم أحد الأشخاص بإلقاء مشكلته في وجهك لتقوم أنت بمعالجتها باعتبارها مشكلتك أنت . إنها بمثابة رشقك بقطعة بطاطا ساخنة أثناء الشواء . ما صور البطاطا الساخنة التى قد يسعى الطرف الآخر إلى إلقائها ؟ هل سبق أن سمعت هذه العبارة " إن الميزانية لا تسمح بذلك " ، هل هى مشكلتك أنت أن الطرف الآخر لم يحسن إعداد ميزانيته لاستيعاب منتجك أو خدمتك رفيعة المستوى ؟ إنها مشكلة الطرف الآخر ؛ أليس كذلك ؟ وليست مشكلتك أنت . إلا أن الطرف الآخر يعمد إلى إلقاء المشكلة فى وجهك لتبدو وكأنها مشكلتك أنت .

قد تسمع أيضاً هذه العبارة " أنا لا أملك سلطة اتخاذ القرار فيما يخص هذا الأمر " ، أى أنه لم يتمكن من اكتساب ثقة الشركة بالشكل الكافى حتى تفوضه فى اتخاذ كل القرارات المطلوبة ، إذاً من هو الطرف صاحب المشكلة ؟ إنها مشكلته هو ؛ أليس كذلك ؟ وليست مشكلتك أنت ، إلا أنه يريد أن يلقيها فى وجهك كى تتعامل معها على أنها مشكلتك أنت . فإن كنت مقاولاً ؛ ربما قام أحد العملاء بالاتصال بك قائلاً : " أريدك أن تنجز هذه المهمة فى وقت مبكر ؛ فإن لم يكن بوسعك أن تكون فى موقع العمل فى الصباح الباكر فسوف يتوقف هذا المشروع بالكامل " . إنها مشكلة جدول زمنى ، ولكنها مشكلة من ؟ إنها مشكلة العميل ؛ أليس كذلك ؟ أى أنها ليست مشكلتك أنت . ولكن العميل عمد إلى إلقائها فى وجهك حتى تبدو وكأنها مشكلتك أنت .

إن رد فعلك يجب أن يكون مماثلاً تماماً لرد فعل أى مفاوض دولى يسعى الطرف الآخر إلى إلقاء مشاكله فوق عاتقه . لقد خلصت من خلال دراستى للمفاوضات الدولية إلى أنها تطبق نفس المبادئ ، أى أن القواعد المطبقة فى المحادثات الخاصة بالأسلحة في جنيف تنطبق عليك أنت أيضاً حينما يسعى الطرف الآخر لمارسة ضغوطه عليك . إنها نفس الأفعال ونفس ردود الأفعال .

وإليك الوسيلة التى يواجه بها المفاوض الدولى أسلوب البطاطا الساخنة ، أولاً : يجب أن تسعى لاختبار مصداقية المشكلة ، وهو ما يسعى إليه المفاوض الدولى حينما يعمد الطرف الآخر إلى إلقاء مشاكله فوق عاتقه ؛ يجب أن تعمل على الفور للكشف عن حقيقة الأمر وإن كانت هذه المشكلة حقيقية وهل من الممكن أن تقضى على المفاوضات أم إنها مجرد وسيلة للضغط عليك لتبين رد فعلك ، يجب أن تسعى للكشف الفورى عن هذه الحيلة لأن الإبطاء فى هذه الحالة سوف يفوت عليك الفرصة ، أى أنك إن شرعت فى معالجة مشكلتهم فقد باتت منذ تلك اللحظة مشكلتك أنت وسوف يكون قد فات أوان اختبار مدى مصداقيتها .

كنت فى أحد الفترات رئيساً لـ ٢٨ مكتباً عقارياً لإحدى الشركات فى كاليفورنيا الجنوبية ، وكنا قد تعودنا فى هذه المهنة على تلقى البطاطا الساخنة فى كل وقت كأن يأتى المشترى إلينا فى المكتب قائلاً : " ليس بوسعى أن أدفع أكثر من ١٠,٠٠٠ دولار كمقدم " ، وهو يعتبر مقدماً متدنياً حتى بالنسبة للمناطق الشعبية . ولكن الوكيل العقارى بوسعه أن يقبل التعامل بمثل هذه القيمة ولكن بشيء من الصعوبة .

وقد دأبت على تدريب الوكلاء على أنهم فى هذه الحالة يجب أن يسعوا على الفور إلى تبين مصداقية المشترى كأن يقولوا الآتى : " قد يكون بوسعى قبول هذا المبلغ ولكن دعنى أسألك إن عثرت على العقار المناسب وفى المنطقة التى تريدها وبسعر وشروط رائعة حتى أن عائلتك سوف تحب هذا البيت وسوف يقوم أبناؤك بدعوة أصدقائهم لمشاركتهم اللعب فى المنزل إلا أن المقدم يجب أن يكون ١٥,٠٠٠ دولار فهل تريدنى فى هذه الحالة أن أدعوك لمعاينته أم أعرضه على مشترى آخر ؟

نادراً ما جاء رد العميل كالآتى : " هل تتحدث الإنجليزية ؟ أقول لك ١٠,٠٠٠ دولار وليس بوسعى أن أدفع مليماً إضافياً ؛ أنا لا أعبأ بمدى جودة الصفقة " ، بينما يكون رد كل ٩ من ١٠ أفراد كالآتى " حسناً ؛ لم نكن نريد أن نمس شهادة الاستثمار ولكن إن كانت الصفقة تستحق فسوف نضطر إلى اللجوء إلى هذه الوسيلة ،

أو ربما يمكننا أن نحصل على بعض الدعم من العم جو لسداد قيمة المقدم " ، وهكذا يدرك الوكيل على الفور أن المشكلة التى طرحها العميل لم تكن بهذه الدرجة من الأهمية التى صورها .

أما إن كنت تقوم ببيع الأثاث فقد يقول لك أحد العملاء : " ليس بوسعنا أن ندفع أكثر من ٢٠ دولار للياردة المكعبة لفرش الأرض " ، فإن أمسكت بقطعة البطاطا الساخنة فى هذه الحالة دون أن تردها لأصحابها فسوف تبادر على الفور بخفض السعر إن كنت واثقاً من أن هذا السعر هو السعر النهائى ، ولكنك يجب أن تسعى أولاً لاختبار مصداقية الأمر بأن ترد قائلاً : " كان بوسعى أن أعرض عليكم سجاد ذا قوة تحمل مضاعفة كما أنه سوف يحتفظ بحالته لمدة خمس سنوات اعتباراً من الآن إلا أنه يفوق هذا السعر بنسبة ١٠٪ فهل لديكم استعداد لمعاينته ؟ "

سوف يجيبك ٩ من مجموع ١٠ أشخاص قائلين : " بالطبع سوف نقوم بمعاينته " ، وهكذا سوف يتبين لك على الفور أن السعر لم يكن يشكل هذا الحائل الرهيب . هناك وسيلة أخرى لمقابلة حيلة البطاطا الساخنة حينما يبادرك الطرف الآخر قائلا : " إن الميزانية لا تسمح بذلك " ، وهى أن تجيبه قائلاً : " حسناً فمن يملك سلطة تخطى الميزانية ؟ " سوف يدهشك فى بعض الأحيان ما قد يحدث فيما بعد إذ قد يجيبك الطرف الآخر قائلاً : " قد نكون فى هذه الحالة بحاجة إلى الرجوع إلى نائب الرئيس " ، فترد قائلاً : " أنت تريد أن تنجز هذا الأمر ؛ أليس كذلك ؛ لماذا لا تقوم بالاتصال بنائب الرئيس وتسأله إن كان بوسعكم أن تتخطوا الميزانية ؟ " فيبادر الشخص بالتقاط سماعة الهاتف ويطلب نائب الرئيس ، بل يسعى لحمله على الموافقة . قد يكون الأمر فى مثل هذه البساطة فى بعض الأحيان . يجب أن تعمد إلى اختبار المصداقية على الفور .

أذكر أننى فى إحدى المرات كنت ألقى إحدى محاضراتى لصالح شركة المقاولات العامة فى ألاسكا وكنت حينئذ مقيماً فى فندق " أنكوراج هيلتون " وكنت بحاجة إلى مغادرة الفندق فى وقت متأخر فى يوم العودة . فذهبت إلى مكتب الاستعلامات حيث كانت تقف سيدتان بجوار بعضهما البعض فخاطبت إحداهما قائلاً : " هل يمكنكم منحى مغادرة متأخرة فى السادسة مساءً ؟ "

فأجابت : " بوسعنا ذلك يا سيد داوسون ولكن عليك أن تسدد قيمة نصف يوم فى المقابل ؟ "

فقلت : " ومن الذى يملك سلطة إسقاط هذه التكلفة ؟ "
فأشارت إلى السيدة الواقفة بجوارها وقالت : " هى تملك هذه السلطة " ،
فانحنيت نحو السيدة صاحبة السلطة قائلاً " وما رأيك ؟ "
فقالت " بكل تأكيد ، ليست هناك أية مشكلة ؛ يمكنك أن تحصل على ما تريد"

كما أن هناك وسيلة أخرى لمقابلة حيلة البطاطا الساخنة وهى أن تسأل عن موعد انتهاء الميزانية السنوية .

◆ ◆ ◆

كيف استطعت أن أكسب ٥,٢٠٠ دولار بواسطة هذه الحيلة

كنت أقوم بتدريب ٨٠ من رجال المبيعات التابعين لإحدى شركات القمة التابعة للتأمين الصحى فى " كاليفورنيا " ، وقبل انعقاد المؤتمر ببضعة أسابيع اتصلت بى مديرة التدريب فى الشركة واقترحت أن نلتقى على العشاء لتزويدى بالمعلومات اللازمة عن الطريقة التى تعمل بها الشركة . وبما أننى افترضت أنها سوف تقوم فى هذه الحالة بتسديد قيمة العشاء فقد اخترت إحدى المطاعم الفرنسية الأكثر فخامة فى " أورنج كانترى " وبالفعل كان العشاء رائعاً .

وبينما كنا نتناول الحلوى بعد العشاء اقترحت على السيدة أن تقوم بتزويد كل موظف من موظفيها بمجموعة من شرائطى الخاصة بالتفاوض حتى تكون بمثابة معلماً مستديماً ؛ وبينما كنت أتقدم بهذا الاقتراح قمت بحساب المكسب الذى سوف تدره علىّ هذه الصفقة وهو ٥,٢٠٠ دولار حاصل ضرب ٨٠ موظفاً فى ٦٥ دولاراً ، هذا بالإضافة إلى الأجر الذى سوف أتقاضاه فى مقابل إلقاء المحاضرات والذى كانت الشركة قد وافقت عليه بالفعل .

فأجابتنى قائلة : " هل تعلم يا روجر أن الفكرة تبدو لى جيدة ولكن الميزانية لا تسمح الآن بذلك "

وهنا يجب أن أدلي باعتراف ، إنني أشعر بالخجل من تلك الفكرة التي طرأت على ذهني على الفور ولكنني أود أن أطلعكم عليها لأنها قد تساعدكم إن حدث وطرأت عليكم نفس الفكرة في يوم من الأيام ، لقد تساءلت حينئذ قائلاً : " ربما وافقت إن سعيت إلى تخفيض سعر الشرائط " ، إنه تفكير مخجل أليس كذلك ؟

إنها لم تعلق على السعر كما أنها لم تعد باقتناء الشرائط إن سعيت لخفض السعر ، لقد أجابت فقط بأن الميزانية لا تسمح بذلك .

ولكنني لحسن الحظ ، استطعت أن أتدارك نفسي وعمدت إلى اختبار مصداقية إجابتها قائلاً : " ومتى تنتهي الميزانية السنوية ؟ " وكنا حينئذ في شهر أغسطس فتوقعت أن تجيبنا أنها سوف تنتهي في نهاية شهر ديسمبر ، إلا أنها فاجأتني قائلة : " في نهاية شهر سبتمبر " ،

ـ " إذاً هذا يعني أنه بوسعك إضافة هذه النفقة في شهر أكتوبر ؟ " ،

ـ " نعم ، يمكننا ذلك " ،

ـ " إذاً لا مشكلة ، سوف أقوم بإرسال الشرائط ولن أحصل على المقابل إلا في شهر أكتوبر . فهل يوافقك هذه الحل ؟ "

فأجابت : " نعم ، يناسبني تماماً "

وهكذا تمكنت من كسب ٥,٢٠٠ دولار في أقل من ٣٠ ثانية ، لأنني كنت أعلم أنني يجب أن أسعى للتحقق من مصداقية المشكلة إن سعى الطرف الآخر إلى إلقائها على عاتقي .

وقد عملت هذه الصفقة على رفع روحي المعنوية كثيراً حتى أنه حينما جاء النادل لتحصيل قيمة الفاتورة قمت باستخراج بطاقتي الائتمانية ووضعها في حافظة التحصيل الجلدية . فأخذها النادل ، فالتفتت إلىّ في هدوء قائلة " لقد اتفقنا يا روجر أنني سوف أقوم بتسديد ثمن العشاء " ، واستطردت قائلة : " تعلم يا روجر أن هناك أيام لا تسير فيها كل الأمور على ما يرام ، ولكنني أرى أن الوضع مختلف اليوم فلماذا لا نستمتع بكل ما في اليوم " ، وهكذا قمت باستدعاء النادل وأبلغته أننا قد سلمناه البطاقة الائتمانية الخاطئة .

احترس من الشخص الذى يحاول أن يلقى عبء مشاكله عليك ، إن لديك بالطبع ما يكفى من مشاكل ؛ أليس كذلك ؟ إن الأمر يشبه رجل الأعمال الذى قضى ليلة وهو يجوب فى منزله ؛ كان يشعر بالأرق وكانت زوجته قلقة من جراء ذلك فسألته قائلة " ما الذى يؤرقك يا عزيزى ؛ لماذا لا تأتى لتنام ؟ " ، فأجابها : " غداً يحين موعد سداد قيمة هذا القرض الضخم وتعلمين أن رئيس البنك هو أحد أصدقائى الأعزاء وكم أكره أن أواجهه وأصرح له بأننى لن أتمكن من السداد " ، فتقوم زوجته على الفور بالتقاط سماعة الهاتف وتتصل بصديقه رئيس البنك وتقول : " نحن لا نملك قيمة سداد القرض المستحقة غداً " ،

فينفجر الزوج ويقول : " لماذا أقدمت على ذلك ؟ هذا ما كنت أخشاه " ،

فترد قائلة : " لقد أصبحت مشكلته هو الآن يا عزيزى ؛ هيا انهض لتنام "

لا تسمح للآخرين بإلقاء مشاكلهم فوق عاتقك .

الفصل الثالث والأربعون

الإنذار

إنه أحد البيانات ذات الشأن التى تعمل على إثارة الرعب فى نفس المفاوض غير المحنك ؛ كأن تقوم جماعة إرهابية باختطاف طائرة واحتجاز الرهائن وتهدد بشروعها فى قتل الرهائن بدءاً من الساعة الثانية عشرة ظهراً من اليوم التالى إن لم يستجب الطرف الآخر لمطالبها ، وقد دأب جيمى كارتر على الإفصاح بأن أسوأ كابوس تعرض له أثناء فترة رئاسته كانت أزمة احتجاز الرهائن فى السفارة الأمريكية فى طهران ؛ حيث هدد المختطفون بقتل الرهائن على التوالى إن لم تستجب الإدارة الأمريكية لمطالبهم . إن الإنذار يعد وسيلة ضغط قوية إلا أنه يعيبه نقطة ضعف خطيرة فى أحد جوانبه وهى أنك على سبيل المثال إن هددت بالشروع فى قتل الرهائن بدءاً من الثانية عشرة ظهراً فيجب أن تكون على استعداد فعلى للتنفيذ فى الوقت المحدد أى فى الثانية عشرة ظهراً من اليوم التالى ؛ أى أنك يجب أن تقوم عند هذا التوقيت بقتل الرهينة الأولى . لأنك إن تخطيت الوقت المحدد بدقيقة واحدة دون أن تنفذ التهديد فهذا يعنى أنك قد فقدت كل قوتك التفاوضية .

◆ ◆ ◆

كيف يمكن لتخطى الموعد النهائى أن يحقق فشلاً ذريعاً ؟

من بين كل الأحداث التى حدثت أثناء فترة رئاسة الرئيس ريجان كانت العملية الآتية هي الأكثر إخفاقاً ؛ حين قام ٤ من الفلسطينيين باختطاف سفينة بحرية إيطالية تدعى أكيل لورو ، وقد أعلن المختطفون حينها أنهم سيشرعون فى قتل الركاب إن لم تستجب إسرائيل لمطالبهم وتقوم بإطلاق سراح ٥٠ من المسجونين الفلسطينيين وعلى الرغم من أن المختطفين قد بادروا بإطلاق النار على عجوز يبلغ من العمر ٦٩ عاماً على كرسى متحرك لأنه عمد إلى إظهار روح التحدى ؛ فقد أحجموا عن تنفيذ التهديد بمواصلة عمليات القتل . وبعد أن أدرك المختطفون أن إسرائيل لن تنوى الإذعان لمطالبهم وإطلاق سراح المسجونين وافقوا على ما اعتبروه عودة آمنة من القاهرة إلى تونس بواسطة الخطوط الجوية اليوغسلافية . إلا أنه تم القبض عليهم حينما أصدر رونالد ريجان أوامره للقوات الجوية الأمريكية بقطع الطريق على الطائرة التى كانت تقلهم حيث أجبرت الطائرة على الهبوط فى قاعدة جوية بحرية وهكذا تم القبض على المختطفين والتحفظ عليهم لحين محاكمتهم .

◆ ◆ ◆

الأمر نفسه ينطبق على الإنذار فى عالم الأعمال . فإن أخبرت موردك على سبيل المثال بأنك سوف تتعامل مع منافسه إن لم يتم التسليم فى الساعة الثانية عشرة ظهراً فهذا يعنى أنك يجب أن تكون على أتم استعداد للتعاون مع المنافس فى الوقت الذى حددته ؛ لأن تخطيك للموعد النهائى الذى حددته يعنى أنك قد فقدت كل قوتك التفاوضية ، فيجب أن تلجأ إلى الإنذار بوصفه وسيلة ضغط إن كان بوسعك فقط أن تشرع فى تنفيذ التهديد ، ولا تخادع لأن هذا سوف يدفع الطرف الآخر إلى الانتظار إلى أن تتخطى الموعد النهائى للكشف عن خداعك وهكذا يفقد التهديد مصداقيته .

حينما تتبين نقطة ضعف هذا العامل فسوف يسهل عليك استخدام أقوى الحيل المقابلة وهى كشف خدعة الطرف الآخر بتخطيه للموعد النهائى . إلا أن هناك

وسائل أكثر ترفقاً فى مقابلة الحيلة إن عمد الطرف الآخر إلى توجيه إنذاراً إليك ، وسوف أقوم بطرح هذه الأساليب تصاعدياً من حيث درجة الحدة :

١. اختبر مصداقية الإنذار بأسرع ما يمكن ؛ فإن أخبرك الطرف الآخر بأنك يجب أن تقوم بتسليم المطلوب فى الثانية عشرة من اليوم التالى ؛ فاختبر مدى مصداقيته وسله عن إمكانية معالجة المشكلة بشحن جزء من الكمية المطلوبة ، واقترح عليه أن تقوم بشحن الكمية التى يمكنها أن تنقذ الموقف بواسطة الطائرة على أن تخصم من إجمالى المطلوب المتبقى .
٢. ارفض الإنذار وأخبر الطرف الآخر أنك لا تدرى إن كان بوسعك أن تنفذ المطلوب فى الوقت المحدد أم لا ولكن مع التأكيد بأنك سوف تسعى لبذل أقصى جهدك لإنجاز المهمة فى الوقت المطلوب .
٣. استخدم عامل الوقت : إن الوقت هو الحد الفاصل فى مثل هذه المواقف التى يسعى فيها أحد الأطراف للتهديد ، فكلما مرت فترة أطول بدون أن يقوم الطرف الآخر بتنفيذ تهديده قلت فرصته فى التنفيذ إلى أن تتقلص . وهو ما يسعى دائماً المفاوض حال تعامله مع الإرهابيين إلى استخدامه ، فحينما يطلب محتجز الرهائن سيارة أو طائرة للهرب ؛ يسعى رجال الشرطة فى هذه الحالة إلى تعطيله باللجوء إلى عامل الوقت فيجيبونه قائلين بأنهم يجب أن يحصلوا أولاً على موافقة الحاكم أو يخبرونه بأن السيارة المطلوبة فى طريقها إليه ولكنها تأخرت من جراء الزحام . وبمرور الوقت ترجح كفة الميزان لصالح المفاوض .
٤. اكشف الخدعة واعمد إلى تخطى الوقت النهائى للإنذار ، فإن نجحت الحيلة تكون بذلك قد حصلت على أفضل الحلول لأن هذا يعنى أنه لن يكون بوسعك فقط أن تعالج الأزمة الراهنة ، وإنما هذا يعنى أنك لن تتعرض لمثل هذه الضغوط فى المستقبل . إن هذه الخدعة تحتاج لقدر من الشجاعة ويجب أن تؤدى بحرص . يجب أن تعمل فى هذه الحالة على جمع أكبر قدر ممكن من المعلومات عن الموقف ، أما أهم هذه المعلومات فهى إن كان هناك أى تغير قد طرأ منذ تاريخ توقيع العقد ، بمعنى إن كان هناك مورد جديد قد ظهر فى الساحة يمكنه أن يوفر لهم موعد تسليم أفضل بسعر أقل ، أما إن كنت بصدد اتفاق أو إتمام صفقة شراء فيجب أن تتبين إن كان الجانب الآخر قد حصل على

عرض أفضل ، فإن خلصت إلى أن الأمور لم تتغير فعليـك أن تبـادر بـاللجوء إلى هذه الخدعة . تذكر أنك في هـذه الحالـة تحـاول أن تصـل إلى الحقيقـة بمعنـى الكشف إن كان الطرف الآخر يود مواصلة علاقته معك أم أنـه يسـعى للـتخلص منك .

القسم الرابع

التفاوض مع غير الأمريكيين

غالباً ما يقوم بعض الحضور أثناء الندوات بسؤالى عن كيفية التفاوض مع غير الأمريكيين ، ويبدو لى أن كل سائل كانت له تجربة سلبية فى التعامل مع غير الأمريكيين أو مع الأجانب . وعلى الرغم من أننى قد هاجرت من إنجلترا إلى أمريكا منذ عام ١٩٦٢ وعلى الرغم من أننى أفخر بحصولى على الجنسية الأمريكية منذ عام ١٩٧٢ فأنا أستطيع أن أدرك تماماً كم الصعوبات التى قد يقابلها الأمريكى فى التعامل مع غير الأمريكيين . فبالإضافة إلى الخبرة التى اكتسبتها منذ أن انتقلت من انجلترا للعيش فى أمريكا مروراً بعملية التكيف مع كل أشكال الحياة الأمريكية فقد سافرت أيضاً إلى ١٠٢ دولة أخرى حول العالم .

وقد تبينت من خلال هذه الخلفية مدى اختلاف أمريكا عن أى دولة أخرى فى العالم ؛ فهى مختلفة بشكل خادع بالنسبة لغير الأمريكيين الذين لا يعرفون عن أمريكا إلا تلك الصورة التى تبثها الأفلام الأمريكية والعروض التلفزيونية عن الثقافة الأمريكية ، إلا أن هذه الصورة التى ينقلها التلفاز والأفلام لا تكشف عما يجول فى قلب الأمريكى وعقله ، وهو ما يعنينا هنا ونحن بصدد الحديث عن عالم الأعمال وكيفية التفاوض .

كما أننا فى المقابل نميل نحن الأمريكيون إلى الاعتقاد بأننا نفهم غير الأمريكيين الذين قد يكونون قد تطبعوا فى ظاهر الأمر بالطابع الأمريكى بمعنى أنهم يرتدون نفس الأزياء ويتحدثون نفس اللغة ، إلا أن هذا لا يعنى أن هذا الشكل قد غير من قيمهم وتقاليدهم وطرق تفكيرهم . نعم ، قد يفضلون الموسيقى والأفلام الأمريكية إلا

أن هذا لا يعنى أن هذا قد أثر على مدى تمسكهم بأنماط حياتهم ، وعلى قيمهم وتقاليدهم التى لا تزال راسخة فى قلوبهم رسوخ الجبال .

إننى أؤمن بأنه على الرغم من أوجه التشابه البينة التى تربط بين الأمريكيين وغيرهم فإن هناك اختلافات كبيرة من حيث القيم الخاصة بالعمل ، وسوف أحاول من خلال هذا الجزء أن أكشف عن بعض الغموض الذى قد يكتنفنا حال التفاوض مع غير الأمريكيين .

الفصل الرابع والأربعون

كيف يتفاوض الأمريكان ؟

فن عقد الصفقات على الطريقة الأمريكية

ألف أحد مستثمرى العقارات في نيويورك ـ ويدعى دونالد ترامب ـ كتاباً يسمى " فن عقد الصفقات " وقد كان أحد أكثر الكتب مبيعاً فى أمريكا ، وكان يحتوى على الكثير من التفاصيل الخاصة ببدايته فى عالم التفاوض العقارى . وقد عبر عنوان الكتاب ومحتواه عن قلق المفاوض الأمريكي المحموم والمتصاعد فيما يخص إبرام الصفقة . إننا نحيا بحق في ظل ثقافة تؤمن إيماناً راسخاً بالصفقات المدونة فى عقود .

وقد أشار علماء الاجتماع إلى أن الأمريكى يولى جل اهتمامه ـ وهو ما يجعله مختلفاً عن غيره من غير الأمريكيين ـ إلى عقد الصفقة وهذا يرجع إلى طبيعة المجتمع الأمريكى الذى يتسم بسرعة التنقل والتنوع مما يضعف من ارتباط الشخصية الأمريكية بالجذور ؛ ولهذا يضع الأمريكى كل همه فى عقد الصفقة بمنتهى الإحكام حتى يجبر الطرف الآخر على الالتزام بها ، وهو بذلك يختلف عن غير الأمريكى الذى يسعى أولاً إلى بناء جسر من الثقة مع الطرف الآخر كما هو شائع فى جميع أنحاء العالم . أما الأمريكى فسوف يوجه كل تركيزه إلى مدى صلابة الاتفاق وإن كان "صالحاً لرفعه إلى القضاء حال حدوث أى خلاف " ، وهو ما يستحوذ على

تفكير أى أمريكى وكأن الشخص الذى لا يأخذ فـى اعتبـاره احتمـال رفـع الأمـر إلى القضـاء يعتبر شخصـاً سـاذجاً .

وقد أشار علماء الاجتماع أيضاً إلى أن هذا التغـيير قـد حـدث مـؤخراً فـى نسـيج المجتمـع الأمريكـى ، فقـد كـان المجتمـع الأمريكـى فـى النصـف الأول مـن القـرن العشرين ينظر إلى ضغوط المجتمع باعتبارها وسيلة ملزمـة تحمـل كـل شـخص علـى الوفاء بالتزاماته ؛ أى أن فكرة الحنث بأى اتفاق لم تكن فكرة قائمة من حيث المبدأ لأنها قد تتسبب في مهانة للشخص فى ظل المجتمع . كما أن قيمنا الدينيـة كانـت تعمل علي ضبط الأمور والحيلولة دون حدوث ذلك . فقد كان مـن المسلمات وجـوب الإذعان لأوامر رجال الدين . كما أنه قبل أن يلتهم التلفاز أوقـات فراغنـا ؛ لم يكـن بوسعنا أن نلهو كثيراً لأن هذا كـان مـن شـأنه أن يعرضـنا لانتقـاد لاذع مـن جانـب الجماعة التى ننتمى إليها . وقد تلاشت هذه الصورة للأسـف مع بداية القرن الواحـد والعشرين ، وبهذا أصبح كل ما تبقى لدينا هـو عقـد الصـفقة ، وأصـبح مـن الشـائع اللجوء إلى المحكمة لإجبار الآخرين على الوفاء بالعقد مهما كلفنا الأمر . فإن الصفقة قد عقدت ولن تتغير .

أما غير الأمريكيين فهم يرفضون هذا التشـبث الأمريكـى بالصـفقة المعقـودة ، أى أنهم ينظرون إلى العقـد الموقـع باعتبـاره مجـرد وثيقـة تفـاهم قـد عقـدت فـى تـاريخ محدد . أى أنها تعبير رسمى لعلاقة أصبحت تربط بين طرفى العقـد . ولهـذا فهـى عرضة للتكيف مـع الظـروف المـتغيرة شـأنها فـى ذلـك شـأن غيرهـا مـن العلاقـات الأخرى .

وقد يصيب الأمريكى الذهول إذا ما عرف أن العقد الذى وقعـه فـى كوريـا قـد لا يعنى أى شـىء بعـد انقضـاء سـتة أشـهر علـى تـاريخ التوقيـع . فيصـيح الأمريكـى قائلاً : " ولكننا وقعنا العقد " ،

فيجيب الطرف الكورى قائلاً : " نعم لقد وقعنا العقد بنـاء علـى الظـروف التـى كانت قائمة منذ ستة أشهر ، ولكن هـذه الظـروف لم تعـد قائمـة ، وهـذا يعنـى أن العقد قد أصبح بلا معنى " ،

فيصيح الأمريكى " أنتم حمقى ، أنتم مخادعون " ، إن الأمر ليس كذلك علـى الإطلاق ، ولكـن مـا يبـدو للأمريكـى إجـراءً ملزمـاً لا يبـدو كـذلك بالنسـبة للطـرف

الآخر ، ولا يجب أن نسعى لتصوير الوضع على هذا النحو . يجب أن نؤمن بأن الطرف الآخر له نظرته الخاصة المختلفة .

كما أن الأمريكي غالباً ما يجتاحه إحساس مفعم بالسعادة حينما لا يواجه أى صعوبة تذكر فى حمل شريكه العربى الأصل على توقيع العقد . ثم يصيبه الهلع فيما بعد حينما يكتشف أن تحرير العقد فى العالم العربى لا يتعدى كونه إعلاناً لبدء المفاوضات وليس إتمامها . أى أن العقد الموقع فى نظرهم يعد أقل شأناً من خطاب الوفاق من وجهة نظر الأمريكى . إن ما يجب أن ندركه هو أن الجنسيات والثقافات المختلفة تختلف فى رؤاها وهو ما يدعونا إلى التعرف على هذه الرؤى وفهمها بل أيضاً النظر إليها بعين الاعتبار .

وقد لا يفاجئك أن تعرف أن الأمريكى هو الأسرع والأكثر لجوءاً إلى القضاء من غيره من غير الأمريكيين فى جميع أنحاء العالم ، وهو ما قد يبدو مضحكاً بالنسبة لرجل الأعمال الهندى الذى ينظر إلى النظام القانونى بصفته غير موجوداً من الأساس . لأن القضية المدنية فى الهند قد تستغرق خمس سنوات إلى أن تصل إلى القضاء ، ولهذا فإن الكثير من الحكماء ينصحون بعدم اللجوء للتقاضى منذ البداية لأنهم يتشككون فى الأصل فى صمود النظام القضائى لمدة خمس سنوات مقبلة ، حتى أن رئيس النظام القضائى فى الهند قد صرح بنفسه علانية بأن النظام على حافة هاوية ، وهكذا فإن الهندى يجب أن يعتمد على مدى ثقته فى الطرف الآخر حال التعامل معه . أذكر أننى حاولت فى إحدى المرات أن أشرح لأحد الهنود عادة إعداد عقد ما قبل الزواج بين الزوجين فى أمريكا .

فبدا لى متشككاً وأجابنى قائلا : " يا إلهى وما الذى يدفعك منذ البداية إلى قبول الارتباط بشخص لا تثق به " ، أما ما كنت أحاول أن أشرحه له فهو أن الاتفاق ما هو إلا وثيقة كتابية مقبولة قانونياً وهى لا تعنى فى المفهوم الأمريكى أن أى الطرفين يشكك فى الطرف الآخر .

إن الإجراء القانونى يعد شائعاً فى أمريكا إلى الحد الذى يسمح لأى شركة بمواصلة التعامل مع الطرف الآخر على الرغم من وجود خصومات قضائية بينهما . أى أن الثقافة الأمريكية تنظر إلى القضية باعتبارها وسيلة لفض النزاع لا تحمل أية مشاعر عدائية . أما الثقافات الأخرى فإن التقاضى فيها يسبب الكثير من الامتهان

بالنسبة للطرف الذى يتعرض إليه مما يدفعه بناءً على ذلك إلى قطع صلته نهائياً مع طرف التقاضي .

إن كلمة السياق تعبر عن درجة الأهمية التى تحملها العلاقة بين الأطراف فى مقابل تفاصيل العقد ، فحينما تكون العلاقة هى الأساس نطلق على المفاوضات فى هذه الحالة اسم مفاوضات تحت سياق مرتفع ، أما حينما تكون الصفقة هى الأساس فنطلق عليها مفاوضات ذات سياق بيئة منخفض ، والمقصود هنا هو الأجواء التى عقدت فيها المفاوضات . ويمكن إدراج أنواع السياق المختلفة المتدرجة من الارتفاع إلى الانخفاض على النحو التالى : الشرق ثم الشرق الأوسط ثم روسيا ثم أسبانيا ثم إيطاليا ثم فرنسا ثم إنجلترا ثم الولايات المتحدة ثم اسكندنافيا ثم ألمانيا ثم سويسرا .

كما أن الاتصال فى الولايات المتحدة أيضاً يعد شكلاً من الأشكال البيئية المنخفضة ، بمعنى أن كل الكلمات والتعبيرات تعنى نفس الشيء على الرغم من اختلاف الأماكن التى سيقت فيها الكلمات ، أى أن كلمة " كلا " فى الأمريكية تعنى " كلا " سواء همهمت بها رافضاً أحد اللقاءات أو صرخت بها فى وجه مديرك ، إنه نفس المعنى فى كل الأحوال طالما لازلنا داخل أمريكا . لقد شاهدت فى إحدى المرات مجموعة من النساء (أتصور أنهم على الأرجح من المتخصصات فى دراسة اللغة) يرتدين تى ـ شيرت مكتوباً عليها " ما هى تحديداً الجزئية التى لا تفهمها من كلمة كلا ؟ " إلا أن الأمر يبدو مختلفاً تماماً فى الثقافات الأخرى ، أى ثقافات السياقات المرتفعة أى أنك يجب أن تفهم الكلمة فى ظل العديد من الاعتبارات مثل من الذى قال الكلمة ولمن قالها وأين تفوه بهذا التعليق وفى أى سياق .

دعنى أطرح مثالاً للدلالة على ذلك من خلال خبرتى ؛ دعنا نفترض أن شخص أمريكى يدعي دوايت ذهب لمشاهدة إحدى المسرحيات وحينما سألته عن رأيه فيها أجابك قائلاً : " لقد كانت جيدة بما يكفى " ، إن معنى العبارة واضح جداً بالنسبة لأى أمريكى ، فهذا يعنى أن دوايت يعتبرها مسرحية جيدة جداً . والآن دعنا نفترض أن رجل إنجليزى الجنسية يدعى رودنى هو الذى ذهب لمشاهدة المسرحية وحينما سألته عن رأيه أجابك قائلاً : " لقد كانت جيدة بما يكفى " ؛ إن الرد الإنجليزى فى هذه الحالة قد يحتمل أكثر من معنى ؛ قد يعنى ذلك أن المسرحية كانت رديئة إلا أن حياء الرجل منعه من أن يصرح بذلك للكاتب علانية ،

أما إن كان يجيب الشخص الذى أهداه التذاكر فقد يعنى ذلك أن المسرحية كانت معقولة وأنه يقدر للرجل أنه قام بإهدائه التذاكر . أما إن كان ابنه هو كاتب المسرحية فإن عبارة " جيدة بما يكفى " فى هذه الحالة تعنى أنها " رائعة ولكننى لن أدفعك إلى الاغترار بنفسك " .

حينما كان لاعب الجولف الأسكتلندى " كولين مونتجمرى " يلعب لصالح نادى " أوليمبيك " فى " سان فرانسيسكو " فى بطولة أمريكا المفتوحة ؛ سأله صحفى من مجلة " التايمز " فى " لوس أنجلوس " كيف استطاع أن يؤدى هذا العمل البطولى وأن يستكمل دورة كاملة دون سقطة واحدة ؛ فأجابه مونتجمرى قائلاً : " حسناً لقد كان أدائى جيداً جداً " وقد اعتبر الصحفى هذا الرد رداً متعالياً وكتب عنه وهو يشن هجوماً ضارياً على شخصية مونتجمرى . إلا أن هذا لم يكن منصفاً لأن الرسالة التى كان يسعى لاعب الجولف لتوصيلها هو محاولة الظهور بشكل متواضع ولكن بأسلوب ساخر ، أما إن كان اللاعب على دراية بأن السياق اللغوى الأمريكى يعد أحد السياقات المنخفضة كان سيلتزم فى هذه الحالة بالرد قائلاً : " لقد كان أدائى جيداً نوعاً ما . " أما اللاعب الأمريكى فقد كان سيسعى لتوصيل هذه الفكرة قائلاً : " لقد تمكنت من أدائها لأننى قمت بلعب مثل هذه المباراة من قبل "

ولهذا يبدو أن أول النقاط التى يجب أن نعرفها حال التفاوض مع غير الأمريكيين أن عقد الصفقة لا يعتبر بمثابة القضية الأساسية بالنسبة لهم ؛ لأنهم يعتمدون بالدرجة الأولى على مستوى الثقة الذى يربط بين الأطراف ، أى أنهم ينظرون إلى مدى صلابة العلاقة بين الطرفين أما إن لم تكن العلاقة جيدة فإن أى محاولة للمناورة القانونية سوف تبدو لهم عديمة القيمة . وهكذا يتبين لك أنه بينما تبذل أنت أقصى جهدك للتركيز على النقاط الأساسية للصفقة سوف يسعى الطرف الآخر لقضاء الوقت فى الكشف عن ملامح شخصيتك الأساسية .

كيف تتعامل مع غير الأمريكيين ؟

والآن دعنا نركز عل أحد الأخطاء البارزة التى يقع فيها الأمريكيون حال التعامل مع غير الأمريكيين وهو المسارعة فى التفاوض بشأن العمل .

إن الأمريكي هو الأسرع على الإطلاق في الانقضاض على العمل ؛ فهو يلجأ دائماً إلى بعض المجاملات اللطيفة للتخفيف من حدة التوتر ، ثم يقفز من فوره على تفاصيل الصفقة ، وبعدها ينتقل إلى مرحلة التعارف الاجتماعي . أما غير الأمريكي فقد يقضي أياماً بل أسابيع وشهور إلى أن يشعر بالارتياح ، ثم ينتقل عندها من مرحلة التعارف إلى مرحلة الارتياح التي تدفعه إلى مناقشة أمور العمل .

حينما سقط شاه إيران من السلطة ، كانت الشركة العقارية التي كنت أرأسها في كاليفورنيا الجنوبية تستثمر أموالاً طائلة في التعامل مع الإيرانيين (الذين يفضلون أن يطلق عليهم اسم الفرس) الذين فروا من النظام الجديد حاملين الملايين من النقود السائلة لاستثمارها في الخارج ، وقد لاحظت حينئذ الخطأ الذي كان يقع فيه عادة رجال المبيعات الأمريكيون حينما كانوا يسارعون من أجل عقد الصفقات مع الإيرانيين الأمر الذي كان يعمل على إثارة الشكوك لدى الإيرانيين ، وقد جعلنا هذا ندرك على الفور أن الإيراني يجب أن يجلس أولاً ويحتسي الشاي ويمكث لساعات إلى أن يتمكن من تقييم الشخصية التي يجالسها .

أما إن سافرت إلى اليابان لعقد إحدى الصفقات فسوف تكون مضطراً إلى قضاء عدة أيام في التواصل الاجتماعي حتى يشعر الطرف الآخر بالارتياح اللازم ، ويبدو مستعداً ليتحدث بشأن العمل . إلا أنك يجب أن تحرص في هذه الحالة على ألا يكون الطرف الآخر يسعى لتقليص زمن التفاوض حتى يضعك تحت ضغط عامل الوقت . وقد أخبرني عدد كبير من الحضور أثناء ندواتي أن تلك المتعة التي استشعروها من جراء هذه المعاملة الحميمة سرعان ما انقلبت إلى شعور بالأسى حينما تبينوا مدى صعوبة الخوض في المفاوضات فيما بعد ، لقد أطلعوني بالفعل على بعض القصص المريعة حتى أن بعضهم لم يتح له وقتاً للتفاوض إلا حينما ركب الليموزين في طريقه إلى المطار لمغادرة البلاد . أي خلال الساعتين التي تستغرقها المسافة إلى مطار ناريتا وهذا يعني أن المفاوضات قد تمت تحت وطأة ضغط عامل الوقت مما دفع المفاوض إلى القبول بالحد الأدنى للصفقة خشية العودة إلى البلاد خالي الوفاض .

أما حال التفاوض مع غير الأمريكيين فسوف يكون الأداء الأمريكي أفضل بكثير إن كان بوسعنا أن نعمد إلى شيء من الإبطاء . إن الأمريكي يعمد إلى أخذ زمام المبادرة في الحديث ثم الإصغاء إلى الرد ثم مراقبة سلوك الطرف الآخر في

التفاوض ، أما غير الأمريكيين فهم يرون أننا يجب أن نسعى لقلب هذا الترتيب ، أى أننا يجب أن نراقب أولاً ، ثم نصغى ثانية ، ثم نتحدث فى النهاية . إن الرد المتأنى على عرض الطرف الآخر يعد في واقع الأمر شكلاً من أشكال الاحترام ، لأن الصمت في هذه الحالة لا يعني أنك قد قبلت العرض ، وإنما يعنى فقط أنك تولى الأمر الأهمية المطلوبة التى تليق به .

ولهذا فإننى أرى أن الأمريكى يقع فى خطأين أساسيين حال التعامل مع غير الأمريكي ؛ أول خطأ هو أننا نوجه جل اهتمامنا للصفقة نفسها دون أن نولى أهمية كافية للعلاقة التى تربط بين الأطراف ، وهكذا نسارع فى القفز داخل الصفقة . هناك علاقة حميمة تربط بين كلا النقطتين بالطبع . إن السعى لبناء علاقة مع الطرف الآخر إلى أن تصل إلى الحد الذى يشعرك بالارتياح يتطلب وقتاً كما أن العمل على تعميق علاقتك بالطرف الآخر إلى أن تكتسب ثقته دون الحاجة إلى الاعتماد على مدى إلزام العقد يقتضى أيضاً الكثير من الوقت .

الفصل الخامس والأربعون

كيف تتعامل مع الأمريكيين ؟

دليل لغير الأمريكى

لقد أقمت في أمريكا منذ أن هاجرت إليها وافداً من إنجلترا عام ١٩٦٢ وعلى الرغم من ذلك فلازلت إلى الآن أكتشف بعض الأمور التى كنت أجهلها عن الأمريكيين ، ولهذا فإن هذا الفصل يعتبر شكلاً من أشكال العمل المتطور ، سوف أقدم لكم من خلاله بعض الملاحظات عن السلوك الأمريكى ، وأسلوبهم المتبع في مجال الأعمال . أى أن هذا الفصل موجه لغير الأمريكيين . فإن كنت أمريكياً ؛ فيمكنك إذاً أن تتخطى هذا الفصل لأنك لن توافقنى في كل ما أقول وأنا لا أسعى لإغضابك . إلا أنه بوسعك كأمريكى أن تتعامل مع الأمر من وجهة نظر مختلفة وأكثر استنارة ، أى أن تقرأ الفصل انطلاقاً من أنه لن يكون بوسعك أن تفهم الثقافات الأخرى ما لم تتعرف أولاً على ثقافة بلدك .

الأمريكى بارع الإيجاز

وهو أول ما تبينته عن الشخصية الأمريكية ما إن وطأت هذا البلد ، إن الأمريكى يمكنه أن يعبر بعدد قليل من الكلمات عما قد تحتاج جنسيات أخرى وخاصة الإنجليز إلى قضاء يوم بأكمله للتعبير عنه . قد يقول الإنجليزى بينما يخطو خارجاً

من منزله فى الصباح " ياله من يوم رائع !إن هذا الصباح الجميل جعلنى أشعر بأننى مفعم بالسعادة ". أما الأمريكى فسوف يقول فى هذه الحالة " يوم رائع ! " وهو ما يعنى تماماً نفس الشيء .

ولعل هذا من الأمور التى لاحظتها بمراقبة الصحف أثناء حرب الخليج . قد يدلى الضابط الإنجليزى ببعض المعلومات الصحفية قائلاً : " يسعدنى أن أصرح أننا نسير وفقاً للخطة الحربية ؛ بل وربما بقليل من الجرأة أستطيع أن أقول أننا نسبق الخطة قليلاً . كما أننى لا أشعر بأى تردد حال إفصاحى بأننى أعتقد أننا سوف نبقى متفوقين عن الجدول الزمنى " ، أما الضابط الأمريكى فسوف ينهض راسماً بعض الابتهاج على وجهه قائلاً : " نحن نسرع الخطى !" وهى تعنى تماماً نفس المعنى ! إن غير الأمريكى قد ينظر إلى هذا الإيجاز بوصفه نوعاً من التعالى ، إلا أن الأمريكى لا يحمل أى شعور عدائى فى واقع الأمر .

الأمريكى يجيب على السؤال بكلمة واحدة

حينما يسألك الأمريكى عن رأيك فى الفندق فهو لا يقصد بذلك أن يتعرف على شعورك حيال الفندق وإنما يريد أن يتأكد من أنك تشعر بالسعادة ، أى أنه يمكنك أن تجيبه بإيجاز قائلاً : " عظيم !" وهو ما ينطبق على إجابة أى سؤال يبدو كالآتى " ما هو رأيك فى ...؟ " أو كيف كان ....؟ " أو "هل أعجبك ... ؟ "

إليك بعض التدريبات :

السؤال : " ما رأيك فى أمريكا ؟ "

الإجابة :" عظيمة "

السؤال :" ما رأيك فى الأمريكان ؟ "

الإجابة :" ممتازون ".

السؤال :" كيف تبدو لك الإقامة هنا ؟ "

الإجابة :" عظيمة ".

السؤال :" ما رأيك فى العادة الأمريكية التى تسعى للرد على كل سؤال بواسطة كلمة واحدة ؟ "

الإجابة : " عظيمة ".

الأمريكى وطنى جداً

ليس بوسعك أن تجيب على سؤال مثل السؤال التالى " ما رأيك فى أمريكا ؟ " إلا بطريقة واحدة فقط وهو أن تبدو مفعماً بالحماس وتجيب قائلاً " يالها من بلاد عظيمة ؛ كم تروق لى الإقامة هنا " ، إن الأمريكى لا يريد أن تسمعه بأنك قد عانيت الأمرين فى المواصلات بطول الطريق من المطار . أو أنك قد أصبت بصدمة من جراء الارتفاع الشرس فى معدل الجريمة .

أما اعتراضك على كون الشخص الأمريكى يجهد نفسه أكثر من اللازم فى العمل ، أو أنه مسرف فى ماديته ، فمن الأفضل أن تبقى هذه الآراء قابعة داخل حقائبك فى الفندق . وهذا لا يعنى أن الأمريكى ليس واقعياً فى مواجهة مشاكله ؛ وإنما هو يشعر بمشاعر أبوية حيال بلده ، فهو يعتبر أمريكا بمثابة ابنه بل ابنه المدلل أيضاً . فهل لك أن تجرؤ على انتقاد ابن صديقك ؛ هل تملك هذه الجرأة ؟

أنا عضو من أعضاء نادى ترافل سنتر فى لوس أنجلوس الذى يشترط على العضو المشترك أن يكون قد سبق له زيارة أكثر من ١٠٠ دولة مختلفة . وما أن يعرف الآخرون أننى قد سافرت إلى كل هذه الدول إلا ويبادرنى الكثيرون بطرح السؤال الآتى " إن كان بوسعك الخيار فأى دول العالم تفضل أن تقيم فيها ؟ " والحقيقة أنه لا يكون بوسعى فى هذه الحالة أن أرد بشكل مباشر ؛ إذ يجب أن يسبق إجابتى شكل من أشكال المجاملة لأمريكا كأن أقول : " إن لم يكن بوسعى أن أعيش فى أمريكا فربما اخترت أن أعيش فى الساحل الشمالى من بحيرة ليمان فى فيفى أو مونترو فى القسم المتحدث بالفرنسية فى سويسرا "

قد يسعى الأمريكى إلى انتقاد بلاده وأحياناً بشكل صاخب ، ولعل هذا يعتبر من أحد الامتيازات الأمريكية وهى حرية الكلمة وحق التجمع الذى يكفله الدستور . إلا أن هذا النقد لا يعنى أن الشاكى يريد أن يغير من نهج الحكومة

قد يكون من اللافت للنظر سرعة النقد الذى قد يوجه للرؤساء أو لأعضاء الكونجرس فى بعض الأمور التى قد تبدو لك تافهة . قد لا يكون الغضب مبرراً إلا أن الأمريكى فى واقع الأمر يُعتبر الأسرع إستثارة . حينما سؤلت الممثلة الإنجليزية

التي جسدت بشكل غير مباشر شخصية " هيلارى كلينتون " في فيلم " الألوان الأساسية " عن رأيها في الاتهامات الموجهة إلى الرئيس " كلينتون " والتي تدينه بإقامة علاقة مع إحدى موظفات البيت الأبيض ، أجابت وقد بالغت في رسم تعبير السذاجة : " أنا لا أفهم السر وراء كل هذا الصخب ؛ إن الأمر يبدو لى طبيعياً " ، ولكن لك أن تدرك أن الغضب الأمريكي حيال فضائح الحكومة يتم تفريغه بمنتهى الحرية حتى أن الحكومة قد تتعرض للسقوط من جراء مثل هذا السلوك المنحرف .

النظام الطبقي الأمريكي

من أكثر الأمور التي أثارت إعجابي حينما نزحت إلى أمريكا هو انعدام الفوارق الطبقية . إن أبي كان سائق تاكسي في لندن وهذا يعني أنه سيبقى إلى الأبد منتمياً لشريحة العمال ، وهو ما كان من شأنه أن يحد من قدرتي أنا شخصياً على الإرتقاء داخل المجتمع . (لقد تحسنت الأوضاع في إنجلترا منذ أن غادرتها ولكن لحسن الحظ ليس بسبب خروجي منها) ، وسوف أتعرض لهذا الأمر بمزيد من التفصيل حال شرحي لكيفية التفاوض مع الإنجليز في الفصل ٤٧) أما في أمريكا فإن مثل هذه الأمور ليس لها أى وزن .

قد تقابل بالطبع في أمريكا بعض الناس الذين يملكون ما يطلق عليه أموالاً قديمة أى هؤلاء الذين يملكون ثروات ضخمة انتقلت إليهم عن طريق الإرث ، وهم يشكلون فئة نادرة لا تعرف سوى القليل عن ذلك المفهوم الذى يدفع الإنسان إلى العمل للترقي . إذ أن أغلب الأمريكيين قد وصلوا إلى ما وصلوا إليه نتيجة لعملهم وجهدهم الدءوب .

في إحدى المرات قال لى أحد أصدقائي من المهاجرين إلى أمريكا وهو إنجليزى الجنسية ويدعى مايكل كرو (أنا من جنوب إنجلترا أما هو فقد نزح من منطقة ما في شمال إنجلترا ربما شيفلد أو نوتينجهام أو نورث سامبتون ؛ إنى لا أتذكر مطلقاً اسم المكان) إن الفرق بين إنجلترا وأمريكا بسيط وهو أنه في إنجلترا حينما تمر سيارة رولو رويس أمام أحد عمال الحفر أثناء عمله سوف يفكر العامل على الفور قائلاً : " إنى أتساءل من أين أتى الرجل بهذه السيارة ؟ " أما في أمريكا فإن نفس

العامل سوف ينظر إلى السيارة ويخاطب نفسه قائلاً : " فى يوم من الأيام سوف أمتلك سيارة مماثلة ".

قد يأخذ شكل توزيع الثروة فى بلدك على الأرجح الشكل الهرمى أى أن القاعدة تعبر عن الطبقة الفقيرة ، ثم يليها شريحة صغيرة تعبر عن الطبقة الوسطى ، أما القمة فهى تعكس الأقلية الغنية . أما شكل توزيع الثروة فى أمريكا فهو يختلف عن ذلك ، فهناك شريحة صغيرة تضم مجموعة محدودة من الفقراء ، شديدى الفقر ، ثم تليها طبقة وسطى شديدة الاتساع ثم الطبقة الوسطى العليا ، إلى أن نصل إلى الشريحة النهائية وهى شريحة صغيرة تضم فئة محدودة فاحشة الثراء . أى أنك إن كنت تسعى لعقد بعض الصفقات فى أمريكا فسوف تتعامل على الأرجح مع أحد المنتمين إلى الطبقة الوسطى أو الطبقة الوسطى العليا .

ومع غياب النظام الطبقى فى أمريكا باتت الألقاب من الأمور الضرورية ؛ لأنها تشير إلى المكانة التى يتمتع بها الفرد ومدى كفاءته ، كما أنها تشير أيضاً إلى مقدار ما يتمتع به من ثراء . وهو ما تختلف فيه أمريكا عن الدول الأخرى التى قد يحصل فيها المدير العام الذى يقوم بالإشراف على عدة مديرين على عائد أقل من هؤلاء المديرين . وهو ما ينعكس فى إقبال الكثيرين على الاستقالة من شركاتهم لأنها - فى تقديرهم الشخصى - لم تمنحهم الألقاب التى يستحقونها .

ولعل هذه القصة من غرائب الأشياء التى حدثت فى أمريكا فى عام ١٩٨٤ ، حيث كانت شركة ديزنى تعانى بعض الصعوبات ، وكانت تسعى لاستخدام طاقم إدارة جديد . فقامت الشركة بالتعاقد مع فرانك ويلز الذى كان يشغل فى السنوات السابقة رئاسة شركة بارامونت بيكتشرز كى يكون رئيساً لديزنى ، فأراد ويلز بدوره أن يتعاقد مع مايكل إيزنر ، أما المشكلة فهى أن إيزنر قد نظر إلى خطوة انتقاله من رئاسة بارامونت إلى رئاسة ديزنى باعتبارها لا تعنى الكثير .

وهو ما دفع فرانك ويلز إلى معالجة الأمر بمنتهى الاستنارة وبواسطة إجراء غير مألوف بالنسبة للشخصية الأمريكية ؛ فطلب منه أن يكون هو الرئيس الأعلى بينما يبقى ويلز رئيساً فقط قائلاً : " أنا لا أجد تحرجاً فى وجوب رجوعى إليك فى أمور العمل ." وقد عمل الرجلان بنبوغ معاً حتى أنهما استطاعا أن ينتشلا شركة ديزنى من الحضيض إلى قمة النجاح . إلا أن هذه التضحية كانت من أبرز ما قام به فرانك ويلز . إن الألقاب تعنى الكثير بالنسبة للشخصية الأمريكية . إنها بمثابة

النظام الطبقي الأمريكي مما يعني أن النظام الطبقى الأمريكى - إن كان بوسعنا أن نطلق عليه ذلك - يعتمد بشكل أساسى على المال أى أن النجاح المادى هو الذى سوف يحمل الشخص فى موضع الإعجاب وليس الخلفية العائلية أو المدرسة التى تلقى تعليمه بها ، بل إن الأمريكى يسعى على العكس إلى التفاخر ببداياته البسيطة ، وإن لم يكن الأمر كذلك فما الذى كان سيدفعنى إذاً إلى التصريح بأن أبى كان سائق تاكسى ؟

الدين فى أمريكا

أرى أنه من الصعب تصديق أن أمريكا تعتبر من أكثر البلاد تديناً فى العالم ، ربما لأن الدستور يضمن انفصال الدين عن الدولة إلا أننا لا نسمع كثيراً عن هذه الأمور ، ربما بسبب تعدد الأديان وتنوعها بدرجة كبيرة ، أو ربما لأن الولايات الأكثر تديناً هى تلك الولايات الريفية التى لا تغرى سوى نسبة محدودة من الوافدين بزيارتها . ولكن حقيقة الأمر هى أن المواطن الأمريكى يعد شديد الالتزام من حيث مداومته لزيارة دار العبادة ، حيث بلغت نسبة المنتظمين فى الذهاب ٥٣٪ وفى المقابل فقد أكدت نسبة ٨٠٪ ممن لا يداومون على زيارة دور العبادة بأنهم يحرصون على الصلاة بشكل منتظم كما أكد أحد استفتاءات الرأى أن نسبة ٩٠٪ يؤمنون بالله . ولنا أن نتصور الفارق إذا ما وضعنا فى الاعتبار أن نسبة ١٥٪ من الإنجليز فقط هم الذين يذهبون إلى دور العبادة .

لعل هذا يعد أحد النقاط الهامة التى يجب أن تكون على دراية بها حال تعاملك مع الأمريكيين فى مجال العمل ، فعلى الرغم من أن الأمور الدينية تكاد تكون غير مطروقة على الإطلاق فى عالم الأعمال إلا أنك سوف تتعامل على الأرجح مع أمريكى ذى عقيدة ، يستشعر بقوة الإيمان بالله ؛ ولهذا يجب أن تحرص على احترام هذه المشاعر وألا تستثيرها بأى شكل من الأشكال وخاصة فى تلك الولايات المتدينة الممتدة فى وسط أمريكا من آيوا إلى تكساس ومن شرق إلى جنوب كارولينا التى تعتبر على الأرجح أكثر الولايات الأمريكية تديناً . أذكر أنه فى إحدى المرات رفضت منطقة جنوب كارولينا استقبال الممثل شارلتون هستون لأنه قام بتصوير إعلان

عن جعة البودويزر مما اضطره إلى إلغاء الخطبة التى كان ينوى إلقائها فى هذه الولاية .

إن رام داس يعتبر زعيماً دينياً معاصراً بالإضافة إلى كونه متحدثاً بارعاً ، وقد حكى الرجل عن أنه تمت دعوته ذات مرة لإلقاء خطبة فى دينفر حيث كانت إحدى دور العبادة تقوم بالإشراف على هذه المحاضرة إلا أن رجال الدين قد داهمهم الخوف فى اللحظات الأخيرة ، وكان مبعث قلقهم هو السؤال الآتى : " هل سيتفوه هذا الرجل بشيء قد يسيء إلى دينهم ؟ " إلا أنه أكد لرجال الدين أنه لن يفعل ذلك ؛ فعادوا ليسألوه : " وهل سيتخلل الحديث أية صلوات ؟ " فأجاب قائلاً : " ليس تماماً ؛ إلا أننا قد نقوم ـ حينما نصل إلى حد معين ـ بالإمساك بأيدى بعضنا البعض كى ندعو أن يسود السلام كل بقاع الأرض " ، فأجابوه قائلين : " ولكننا نتمنى ألا تقدم على ذلك "

عقلية المهاجر

يجب أن تدرك أن كل أمريكى يعد فى حقيقة الأمر مهاجراً وسوف يساعدك هذا المفهوم كثيراً فى استيعاب الشخصية الأمريكية . إن نسبة المهاجرين فى أمريكا تعد مرتفعة بشكل ملحوظ ، وقد تخطت هذه النسبة ٢٠٪ فى كاليفورنيا التى تعد الأكثر تنوعاً من حيث اختلاف الجنسيات . أما نسبة المهاجرين فى الولايات الأخرى فهى تصل إلى ١٠٪ ، وأنا لا أقصد بذلك الهجرة من ولاية إلى أخرى وإنما أقصد الهجرة من خارج الولايات المتحدة إليها . إن أغلب آباء وأجداد الأمريكيين قد وفدوا إلى الولايات المتحدة .

ولعل هذا هو ما يجعل الشخصية الأمريكية تعتز بحريتها وتضعها فى صدارة القيم . إن الأمريكى يكره أن يملى أحد إرادته عليه وخاصة الحكومة ، وقد أدى هذا الاتجاه إلى وجود عدة أمور يصعب فهمها فى حياة الأمريكى مثل افتقار الدولة الملحوظ إلى تخطيط المدن . بعكس الأوروبى الذى يسعد ـ على سبيل المثال ـ باحترام التصميم العام للمدينة مما يضفى على المجتمع بأسره ـ من وجهة نظره ـ شكلاً مريحاً . أما الأمريكى فهو يرفض ذلك لأن هذا يعنى من وجهة نظره أن يفرط

فى جزء من حريته لصالح الحكومة وهى الحرية التى يعشقها ويضعها فوق أى اعتبار . دعنى أوضح الفكرة من خلال مثال آخر .

يعد حق الأمريكى فى حمل السلاح من أكثر القضايا التى تثير الجدل ؛ حتى أنك سوف تقرأ العبارة الآتية على بعض الملصقات : " حينما يحظر السلاح فلن يقتنيه إلا المجرمين ". لا أحد يسعى لمنع الآخرين من الصيد ، ولكن الكثير من المواطنين يتساءلون لماذا يحق للمواطن أن يمتلك رشاشاً آلياً مهمته الوحيدة هى قتل الآخرين . سوف يصعب عليك أنت أيضاً أن تتفهم ذلك إلى أن تتمكن من استيعاب الشخصية الأمريكية التواقة إلى التحرر من سلطة الحكومة .

الوقت يعنى النقود من وجهة النظر الأمريكية

يحكى الأمريكيون هذه المزحة عن المحامى الذى توفى وسُئل عن عمره ، أجاب أنه يبلغ ٣٩ عاماً ، فقيل له " لابد أن هناك لبس ؛ فإن عمرك هو ١٢٥ عاماً طبقاً لعدد ساعات العمل التى حصلت على أجرها "

إن المزحة طريفة بالنسبة للأمريكى لأنها تعكس مقدار الضغط الذى يتعرض له رجل الأعمال هناك . إن الأمريكى ينظر إلى الوقت باعتباره سلعة ؛ فيتحدث عن ادخار الوقت ، واستثمار الوقت ، إهدار الوقت . وهذا يعنى أن سرعة عالم الأعمال هنا فى أمريكا تعتبر محمومة بالنسبة لغير الأمريكى . إن الصفقة قد تكون صفقة جيدة إلا أن قيمتها ترتفع إن كان بوسع من عقدها أن يتفاخر بمدى سرعة إنجازه لها . التقى مايكل إيزنر رئيس شركة ديزنى مصادفة برئيس شركة كابيتل سيتيس وهى الشركة الأم لتليفزيون إيه بى سى ABC فى أحد المؤتمرات فى صن فالى فى إيداهو ؛ فعرض عليه فكرة شراء الشركة وهى الصفقة التى أتمها بالفعل فى غضون شهرين حيث قام بشراء كابيتل سيتيس بـ ٢٠ مليار دولار . إن تلك السرعة التى أنجز بها إيزنر الصفقة قد منحته امتياز دخول أى نادى من النوادى الريفية فى كل أنحاء البلاد . ومن هنا تتبين أن الأمريكى حينما يسعى لسرعة عقد الصفقة فهو لا يحاول بذلك أن يوقع بك وإنما عليك أن تتفهم أن هذا هو الأسلوب الذى يتبعه فى إنجاز الأشياء .

إن الحياة الأمريكية تعيش تحت ضغوط هائلة لأن هناك شعوراً عاماً يستحث الأمريكي على اقتناص أية فرصة واستغلالها على الوجه الأمثل ، ولعل هذا يرجع في أحد أسبابه إلى صغر سن الأمريكي ، فنحن مجتمع صغير السن ، كما يرجع أحد أسبابه أيضاً إلى الحس الفردي للشخصية الأمريكية ، وهو ما عبرت عنه كاترين هيبرن بقولها : " حينما يبحر المرء في الحياة يدرك أنه يجب أن يتولى بنفسه قيادة قاربه الخاص وإلا فلن يتمكن من الإبحار "

أما أحد الأسباب الأخرى فهو يرجع إلى طبيعة الخبرة الأمريكية . إن أمريكا لم تتعرض لتجربة الحرب أي أنها لم تتعرض في يوم من الأيام لنوع من أنواع التحدي الذي يهدد وجودها ، وهو ذلك النوع من الخبرة الذي يدفع الشعوب إلى إعادة تقييم أولوياتها ، وتحديد الأولويات التي قد تبدو على قدر أعلى من الأهمية في الحياة هي أولوية صنع المال ، وهكذا يبدو طبيعياً جداً بالنسبة للألماني أن يقضي ثلاثة أسابيع في منتجع سياحي كي ينشط عقله وجسمه ؛ أما بالنسبة للأمريكي فإن هذه الرحلة تعني الوقت اللازم لحصوله على حصة تدليك فيما بين الاجتماعات الخاصة بالعمل .

بعض الإحصاءات الهامة عن أمريكا

⇐ **المساحة** : الثالثة بعد روسيا بكثير وبعد كندا مباشرة .

⇐ **عدد السكان** : الثالث بعد الهند والصين بكثير وأعلى من روسيا بكثير .

⇐ **متوسط عمر الفرد** : يحتل المركز السابع ولكنه يقل عن عمر المواطن الياباني بـ ٤,٤ سنوات فقط الذي يحتل المركز الأول .

⇐ **الإنتاج الإجمالي** : الأولى بلا منازع حيث تنتج ضعف ما تنتجه الصين أو اليابان ويصل متوسط دخل الفرد إلى ٢٤,٠٠٠ دولار بينما يصل متوسط دخل الأسرة المتوسطة إلى ٣٦,٠٠٠ دولار في السنة ، وهو مجتمع سريع التنقل أي أن متوسط معدل التنقل الأمريكي يصل إلى ١١ مرة في العمر .

الأمريكى المعتز برأيه

أتذكر دائماً تلك الكلمات من أغنية بول ماكرتنى التى تحكى عن هذا العدد الكبير من الناس الذين يسعون للحصول على قطعة من الكعكة حينما أسمع أن هناك مجموعة من المعترضين قد هرعت للتظاهر لسبب ما . يسعى الأمريكى دائماً إلى حمل الآخرين على مشاركته وجهة نظره مما يفسر أنه ما من قضية مهما بدت غامضة إلا وقد وجدت لنفسها مجموعة منظمة تسعى لإبداء اعتراضها . وهكذا يبدو الأمريكى صريحاً ومعبراً عن رأيه ومعتزاً به . لا تأخذ الأمر على محمل شخصى . قد يجيبك رجل الأعمال الأمريكى قائلاً " هذا كلام فارغ ، هراء وأنت تعرف ذلك ! " ، لا تنظر إلى الأمر باعتباره إهانة شخصية ، إنها وسيلة الأمريكى للتعبير عن نفسه ، لقد اعتاد أن يكون صريحاً ومباشراً فى تواصله مع الآخرين .

الأمريكى الحميم

يحرص الأمريكى على اجتذاب إعجابك ويسعى لأن تشاركه الإعجاب بالإنجازات التى حققها الأمريكيون وحققتها بلادهم . إنه مستوى سطحى للصداقة يبدو محيراً لغير الأمريكيين ، وربما يعود ذلك فى أحد جوانبه إلى سرعة تنقل المجتمع الأمريكى . فمن النادر أن يبقى أمريكى فى مكان واحد لفترة طويلة ، كما أنه من غير المألوف أن تقابل أمريكياً قد ولد فى نفس الولاية التى يحيا فيها . ولهذا فإنه يصعب بناء علاقات صداقة طويلة المدى ولهذا فإنك يجب أن تتمالك نفسك أيضاً حينما يبدو الأمريكى فجأة وكأنه صديقك الحميم . فى بداية انتقالى إلى الولايات المتحدة ؛ فوجئت بأن الأشخاص الذين كنت قد تعرفت عليهم بالكاد أثناء إحدى الحفلات أو الرحلات قد يقولون لى : " سوف يسعدنا استقبالك فى بيتنا " ، أو " لماذا لا نتقابل قريباً " ، وقد اعتقدت فى بادئ الأمر أن هذا يعنى أننى يجب أن أستخرج جدول المواعيد الخاص بى كى أحدد موعداً للقاء ؛ إلا أن الأمر لا يعنى ذلك البتة .

بطاقات العمل

يحمل كل رجل أعمال أمريكي بطاقة عمل إذ أن تبادل بطاقات الأعمال في أمريكا منذ اللقاء الأول يعد من الأمور الشائعة . قد يكون من دواعي الذوق في بلادك أن تلتقط البطاقة وأن تعمد إلى قراءتها بمنتهى الدقة وتبدى إعجابك بها ، إلا أن الأمر ليس كذلك هنا في أمريكا فيمكنك أن تلتقط البطاقة وتزج بها مباشرة في جيبك مع إيماءة بسيطة تبعث على الرضا .

البقشيش في أمريكا

يجب أن تكون مزوداً بأطنان من الأوراق المالية من فئة الدولار حينما تأتى إلى أمريكا لأنك سوف تكون بحاجة إلى إنفاق الكثير منها . يجب أن تحرص على إضافة ١٥٪ من قيمة الفاتورة في المطاعم والبارات وأجرة التاكسي ، كما أن القائم على تفتيش حقائبك في المطار والحمال الذى يحمل حقيبتك إلى غرفتك في الفندق يتوقع أن يحصل على دولار لكل حقيبة ، أما بواب الفندق فهو يتوقع أن تمنحه دولاراً حينما يقوم بفتح باب السيارة لك وحينما يقوم بطلب سيارة أجرة لك حال المغادرة .

لا تضيع وقتك في التفتيش في نقودك في محاولة لتقييم البقشيش المناسب . إن البقشيش في أمريكا يجب أن يكون عملة ورقية وليست معدنية . أى أنك سوف تنتقل من دولار إلى دولار آخر ، فإن كنت وافداً من إحدى الدول التي لا تعترف بالبقشيش فسوف يبدو لك الأمر مفجعاً ، ولكنه الواقع الذى يجب أن تقبله هنا . لا تمتنع عن دفعه أو تسعى لتقليله حتى إن حصلت على خدمة رديئة ، وخاصة إن كنت بصحبة رجال أعمال لأن هذا سوف يقلل من شأنك .

تنوع السكان في أمريكا

تعد أمريكا من أكثر الدول اكتظاظاً بالسكان على سطح الأرض كما أنها من أكثر الدول من حيث التنوع السكاني ، أى أنك سوف تقابل بالطبع أناس من أصول

عرقية مختلفة وهذا يعنــي أن الأمر سوف يبدو لك محيراً إن كنت وافـد مـن إحـدى الدول التي تضم أجناساً مختلفة ، فحينما جاء صديقي جاك من إنجلترا لزيارتي هنا جال ببصره في أنحاء المطعم وقال لي : " لا أكـاد أصـدق أن أمريكـا تضـم كـل هـذه الأعداد من غير الأمريكيين ، فأجبته قائلاً : " إنهم ليسوا مـن غـير الأمـريكيين يـا جاك إنهم أمريكيون ، أنت الوحيد غير الأمريكي في هذا المكان "

تعد كاليفورنيا ، وهي الولاية التي أقطن بها ، مـن أكثـر الولايـات تنوعـاً إذ أن ٢٠٪ من سكان كاليفورنيا لم يولدوا أساساً في أمريكا . فإن كنت قوقازياً وتعيش في لوس أنجلوس فأنت تشكل الأقلية لأن قرابة ٢٠٪ من سكان لوس أنجلوس من أصل آسيوي بينما ٣٠٪ من أصل مكسيكي و١٠٪ من أصـل أفريقـي . وكمـا ذكـر كـالفين تريلين في إحدى مقالاته : " أنا أؤمن بفتح أبـواب الهجـرة أمـام الجميـع لأن هـذا يعمل على زيادة التنـوع فـي المطـاعم . وسـوف أسمـح للجميـع بالـدخول فيمـا عـدا الإنجليز "

لا تفترض أنه بوسعك أن تقيم الشخص بناء على مظهره ؛ فقد يكون لديك موعداً مع رئيس إحدى الشركات الذي يصل حجم ما تعقـده مـن صـفقات سـنوياً إلى ١٠٠ مليون دولار وتجده آسيوياً أو أسود أو من أصل مكسيكي ، لا يمكنك أن تتنبأ بهـذا كما أنك بطبيعة الحال ليس بوسعك أن تفترض أن الرئيس سوف يكون رجلاً .

يعتمد الأمريكي على نفسه

تحظى الانجازات الفردية بتمجيد في أمريكا ، إذ يشجع الآباء أبناءهم منذ سن مبكرة على التنافس واكتشاف نقاط قوتهم والسعي لتحقيـق أحلامهـم . إن الأمريكـي يقدس الإنجازات حتى إن جرفته الأحلام إلى أماكن بعيدة عن العائلة وعن المجتمـع الذي يعيش فيه . قد يبدو لك هذا الأمر شديد الغرابة إن كنت من اليابـان ؛ حيـث يعتبر خروج الفرد على الجماعة نوع من التعالي أو إن كنت من استراليا حيـث ينظـر إلى مثل هذا التصرف باعتباره تكـبراً إذ يجب ألا يشذ أحد الأفراد عن المجموعة .

إن كبار الموظفين الإداريين في أمريكا يحصلون على رواتب جيـدة طبقـاً للمعـايير العالمية إلا أن هذا مبرر من قبل مجلس الإدارة وحـاملي الأسـهم لأن الاعتمـاد علـى موظف واحد في إدارة الشركة قد يؤثر على ثروات الشـركة ممـا يعمـل علـى إشـاعة

روح التنافس فى الشركة بأكملها ، إلا أن الشركات قد عمدت فى السنوات الأخيرة إلى الاعتماد على دوائر ، وإلى تكوين فرق متخصصة فى معالجة المشاكل وهو ما يسير ضد التيار ، حتى فى خطوط التجميع يسعى كل عامل إلى بذل جهده كى يتفوق على زملائه ويكون الأكثر إنتاجاً . إن سر النجاح الهائل الذى حققته أمريكا يرجع إلى هذا المجتمع القائم على روح تنافسية عالية .

سوف تقابل مثل هذه الروح التنافسية أثناء عقد الصفقات الخاصة بالعمل ؛ لأن الأمريكى يسعى دائماً إلى الفوز وليس إلى بلوغ حل يرضى جميع الأطراف ؛ أى أنه لن يقبل بالحل الوسط إلا إن كان ذلك يتفق مع مصلحة الشركة ولكنه فى قرارة نفسه لا يحفل بمثل هذه الحلول . وقد لخصت مقولة أحد مدربى كرة القدم الأسطوريين وهو فينيس لومباردى هذه السمة الأمريكية حينما قال : إنه بوسعك أن ترى هذا الشعار مدوناً بمنتهى الفخر على حلة كبار الموظفين " إن الكسب لا يعتبر كل شىء وإنما الجهد المبذول من أجل الكسب هو الذى يعتد به ".

كما أن المجتمع الأمريكى لا يرحم ، فهو يكافئ بسخاء الإنسان الناجح فى الوقت الذى لا يجد فيه من يسقط إلا القدر الضئيل من العون . ولعل صورة تصفية الموظف لحسابه حال فصله تعد أصدق دليل على ذلك . إذ قد يفقد أحد العاملين وظيفته فى الساعة الرابعة والنصف من عصر يوم الجمعة ويطلب منه مغادرة مقر الشركة فى الخامسة ، ولن تتكبد الشركة فى هذه الحالة سوى بعض الإجازات المستحقة التى لم يكن العامل قد حصل عليها وهو شأن يخص الشركة وحدها ولا شأن للدولة فيه .

أما الموظف فسوف يكون مطالباً فى هذه الحالة بتسديد قيمة الاشتراك فى صندوق البطالة التابع للدولة وبأن يتقدم بطلب إعانة يحصل بمقتضاه على قيمة إعاشة لمدة ١٣ أسبوعاً .

كلمة أخيرة عن الأمريكيين

" يالها من مساحات رائعة للتزلج ، يالها من أمواج مليئة بالحبوب الكهرمانية
يالها من جبال راسخة بنفسجية ؛ يالها من سهول مثمرة ممتدة
إنها أمريكا ، إنها أمريكا

إنها أشعة ربانية مقدسة تسقط فوق الأشجار ، إنها تتوجنا بالمحبة والإيخاء وتحيل البحار إلى مياه متلألئة "

إنها كلمات أغنية " أمريكا الجميلة " لـ " كاثرين لى باتس " وهى ليست النشيد الوطنى الأمريكى ، إن النشيد الوطنى الأمريكى هو نشيد عسكرى حماسى ، وقد سعى بعض دعاة السلام إلى جعل أغنية " أمريكا الجميلة " النشيد الوطنى الأمريكى إلا أن الطلب جاء مردوداً ومبرراً بأن الشخصية الأمريكية لا تحمل فى واقع الأمر كل هذا القدر من النرجسية . إن الأمريكى يشعر بالفخر الشديد ببلده وهو يعتقد اعتقاداً راسخاً أنها أفضل دولة فى العالم ، وسوف أثبت لك ذلك إذ أن الأمريكى سوف يخبرك دائماً بأنه " حتى أولئك الذين يقولون أن أمريكا لا تعجبهم لن يقدموا على مغادرة البلاد "

الفصل السادس والأربعون

السمات التفاوضية للأمريكى

دعنا نطرح أولاً السمات الأمريكية الأصيلة حال التفاوض مع غير الأمريكيين قبل أن نعرض في الفصل المقبل السمات التفاوضية لغير الأمريكيين . يميل الأمريكى إلى استخدام الأسلوب المباشر فى معاملته ، فهو يستخدم بعض العبارات الآتية : " ما الحد الأدنى الذى تقدمه ؟ " أو " ما نسبة الفائدة التى سوف تحصل عليها عند هذا السعر ؟ " أما إن سعى إلى تغيير شكل المفاوضات فسوف يقول : " لماذا لا نكشف عن أوراقنا فوق الطاولة ؟ " أو " دعنا نحسم هذا الأمر الليلة ." أى أنه يتفوه بالكلمة بدون تجميل ، ولا يحدث إلا فى القليل النادر أن يسعى الأمريكى " للمراوغة " . وعلى الرغم من أننى أنصح باللجوء لمثل هذا الأسلوب المباشر حال التعامل مع غير الأمريكيين لأنه يضع الطرف الآخر تحت ضغط ، إلا أنه يجب الأخذ فى الاعتبارٍ أن هذا الأسلوب قد ينظر إليه باعتباره شيء من الوقاحة أو التعالى مما قد يشيع روحاً عدائية .

يقاوم الأمريكى ميله إلى التقدم بعروض مبدئية مبالغ فيها ؛ حيث يكون مدفوعاً برغبته فى " عقد الصفقة " و" الإفلات من المراوغة " وذلك عنٍ طريق حسم المفاوضات والإسراع فى عقد الصفقة ، أى أن حدوده الزمنية تقل كثيراً عن غيره من غير الأمريكيين . فربما يفكر الأمريكى أن بوسعه إبرامٍ الصفقة فى بضع ساعات بينما يفكر غير الأمريكى بأن الأمر سوف يستغرق أياماً . وهو ما يدفع غير الأمريكى إلى عدم التوانى فى طرح مطالب مبدئية مجحفة لأنه يعلم أن السعر والشروط سوف

يطرأ عليها تغييراً بيناً بمرور الأيام ، أما الأمريكي فهو يرى أن الإبطاء في التفاوض يعني السقوط في دوامة المساومة .

كما أنه من الشائع أن يقوم الأمريكي بالتفاوض منفرداً ولهذا فإنه من الطبيعي أن تجد مفاوضاً أمريكياً منفرداً يسعى لمفاوضة دولية حاملاً كل الصلاحيات والسلطات التي تؤهله لهذه المهمة (قد يعمل في ظل فريق مؤلف من ثلاث أشخاص وهم المترجم والسائق) وحينما يصل إلى غرفة التفاوض يجد نفسه وحيداً أمام فريق الطرف الآخر المؤلف من ١٠ إلى ١٢ فرداً والتي تعتبر في هذه الحالة إحدى النقاط السلبية بالنسبة له لأن هذا الوضع سوف يشعره بالحيرة . أما إن تساوى الفريقان من حيث العدد فلن يكون الوضع كذلك بالنسبة له ، إلا أن ما يعنيني في هذا السياق هو أثر هذا الموقف على الطرف الآخر .

قد يفسر غير الأمريكي إرسال شخص واحد فقط من قبل الطرف الآخر باعتبار أن هذا الطرف ليس جاداً في إتمام الصفقة خلال الجلسة المنعقدة ، ذلك أنه اكتفى بإرسال شخص واحد فقط بمعنى أنها مجرد بعثة أولية ، أو قد يوحي إليه ذلك أن الطرف الأمريكي يسعى لجمع المعلومات بواسطة هذا الشخص الذى سيقوم بدوره بحملها عائداً إلى فريقه .

وهذا يعني في النهاية أن الجانب الأمريكي ما لم يبذل قصارى جهده لتفسير وضعه وكيف أنه يملك سلطة التفاوض وإبرام العقد فلن ينظر إليه الطرف الآخر بعين الاعتبار ، وهذا يعني بدوره أنه سوف يتم سلب إحدى امتيازات المفاوض الأمريكي الهامة ألا وهي إمكانية الرجوع إلى حيلة السلطة الأعلى (انظر الفصل ٧) التي سوف تعمل على تدعيم موقفه ، وربما لهذا السبب يجب أن يشير المفاوض في هذه الحالة إلى أنه يحق له البت عند حد معين أما وإن تخطت المفاوضات هذا الحد فيجب أن يراجع السلطة الأعلى ، فإن سعى الطرف الآخر للضغط عليه للإفصاح عن هذا السعر فيجب أن يؤكد أنه لا يحق له الكشف عنه .

إن الأمريكي يتحرج من الكشف عن عواطفه ، وهي السمة المميزة للشعب الإنجليزي في المقام الأول بالطبع . إلا أن الأمريكي يشعر أن التعبير عن مشاعره علانية يعد شكلاً من أشكال الضعف ؛ فإن لجأت الزوجة الأمريكية إلى البكاء فسوف يشعر الأمريكي على الفور بأنه لابد قد أساء إليها إساءة بالغة ؛ أما في ظل ثقافة البحر المتوسط فسوف يفكر الزوج على الفور بأن زوجته تسعى للتحايل عليه .

إن هذا الخوف من رد الفعل الانفعالى هو ما يدفع الأمريكى إلى حالة من التردد حال تعامله مع غير الأمريكيين ، فإن استشاط الطرف الآخر غضباً أمام أحد العروض فسوف يعمد الطرف الأمريكى على الفور إلى المبالغة فى رد الفعل . إلا أن الأمريكى يجب أن يسعى فى هذه الحالة إلى تغيير نظرته للأمور ، وإلى التعامل مع الموقف على أنه لا يتعدى كونه خدعة لجأ إليها الطرف الآخر باعتبارها مألوفة فى ظل الثقافة التى نشأ فيها .

كما يسعى الأمريكى للحصول على مكاسب قصيرة المدى ، كما أنه يسعى لحسم المفاوضات قبل أن يدعم علاقته مع الطرف الآخر ، ويطمع فى تحقيق مكاسب سريعة . فإن كان المستثمر الأجنبى يسعى إلى امتداد زمنى قدره عشر سنوات فإن الأمريكى قد لا يطمح إلا إلى ربع هذه الفترة الزمنية . لقد لاحظت من جانبى أن العديد من الشركات التى تعاقدت معها بشأن إعداد مؤتمرات تدريبية وخاصة تلك الشركات المتخصصة فى صناعة المواد المتطايرة تقضى جل وقتها فى التفكير فى رد فعل بورصة الأوراق المالية فى وول ستريت إزاء ما تقوم به من أفعال . إن مثل هذا السلوك يرسخ عند غير الأمريكى نظرته إلى الأمريكى بوصفه شخص يسعى لتحقيق ربح قصير المدى والذى يساوى فى ضوء المثال السابق بالنسبة لمثل هذه العقلية السريعة سعر السهم فى البورصة . أما غير الأمريكى فهو يسعى إلى إقامة علاقة طويلة الأمد بينما يبدو الأمريكى وكأن كل ما يعنيه هو تحقيق الربح مما قد يستثير المشاعر العدائية لدى الطرف الآخر .

قلما يتحدث الأمريكى أية لغات أجنبية غير الإنجليزية التى أصبحت بلا شك لغة الأعمال فى جميع أنحاء العالم . وتعتبر زوجتى جزيلا إحدى مؤسسات واحدة من أنجح الشركات التى تسعى لتسويق منتجاتها من خلال الأفلام والتلفاز وكان من بين عملائها شركة فيليبس الدنماركية العملاقة للإلكترونيات التى عمدت منذ عام ١٩٨٣ إلى اعتبار اللغة الإنجليزية لغة رسمية لها .

وهو ما تلجأ إليه بالفعل الدول الأوروبية حال اندماج شركات من دول مختلفة مع بعضها البعض بوصف الإنجليزية قاسم مشترك يجمع بين الجانبين . كما أن الإنجليزية أصبحت اليوم لغة المؤتمرات فى أوروبا بوصفها القاسم المشترك بين الدول مختلفة اللغات ، ذلك أن أغلب رجال الأعمال الأوروبيين يتحدثون فى العادة اثنين من اللغات الأجنبية بالإضافة إلى اللغة الأم التى يجب أن تكون الإنجليزية واحدة

منهما . أما فى الشرق فإن أغلب رجال الأعمال بوسعهم فهم الإنجليزية على أقل تقدير هذا إن لم يكونوا يتحدثونها بالفعل . وهكذا يبدو أنه من الأمور المؤسفة أنه قلما تقابل أمريكياً يتحدث الألمانية أو اليابانية ؛ فإن كان بوسعه معرفة بعض اللغات فسوف تكون على الأرجح الفرنسية أو الأسبانية .

كى تتصور قدر ما يعكسه ذلك من تعالى بالنسبة لغير الأمريكيين تذكر فقط مقدار الإحباط الذى شعرت به أنت حينما ذهبت لأول مرة لتناول العشاء فى أحد المطاعم الفرنسية حينما فوجئت أن النادل ليست لديه أدنى فكرة عن اللغة الإنجليزية ؛ هل تساءلت فى نفسك وقتها قائلاً : " إنه مطعم سياحى ؛ يجب أن يكون هناك دائما من يستطيع أن يتحدث الإنجليزية "

إلا أنه من المؤسف أن هذا السلوك شائع فى أوساط العمل الأمريكية التى قد تجعل من فكرة " إن كان يريد أن يتعامل معنا فيجب أن يتحدث لغتنا " تبدو شديدة التعالى بالنسبة لغير الأمريكى . يجب أن نحرص على رسم علامات المفاجأة والانبهار حينما يتبين لنا أن الطرف الآخر يتحدث ولو بعض الكلمات الإنجليزية ، كما يجب أن نبذل جهداً فى تعلم ولو بعض كلمات من لغة الطرف الآخر حتى وإن كانت صباح الخير وشكراً .

إن إظهار استعدادك للتعامل مع الطرف الآخر بلغته وخاصة فى أول غزو من قبلك لأسواق بلاده سوف يبدو شديد الإيجابية لأنه سوف يوحى للطرف الآخر بأنك تسعى للالتزام حال استثمارك فى بلاده ، كما سيعطيه انطباعاً بأنك لا تحاول انتزاع كل الامتيازات السهلة التى يمكنك أن تحصل عليها . قد يستحق الأمر فى هذه الحالة عناء ترجمة كل المواد المطبوعة إلى لغة الطرف الآخر فقط كى تثبت له أنك ما جئت إلا لتبقى .

إن الصمت يؤرق الأمريكى ؛ فنحن نكره الصمت ، وقد تبدو لنا ١٥ ثانية من الصمت على أنها دهر بأكمله . هل تذكر آخر مرة خُفِت فيها صوت تلفازك ؟

لقد فقدت أعصابك على الأرجح خلال ١٥ ثانية وقمت لتدق فوق رأس الجهاز .

إن الآسيوى الذى يعتبر الصمت جزء من ثقافته حيث يقضى فترات فى التأمل ينظر إلى هذه النقطة باعتبارها نقطة ضعف يمكن استغلالها . ولهذا يجب أن تحرص حال تعاملك مع غير الأمريكيين أن تتواءم مع تلك الفترات التى يسود فيها الصمت .

انظر إلى الأمر باعتباره تحدياً ، وأنك يجب ألا تكون أول من يكسر جدار الصمت . بعد فترة ممتدة من الصمت ؛ سوف يكون الطرف الذى سيبادر بالحديث هو الطرف الخاسر لأنه سوف يكون مضطراً إلى تقديم تنازل .

وقد حكى لى أحد تلاميذى من العاملين فى مجال الرهونات البنكية القصة التالية حينما ذهب للتفاوض فى شنغهاى فى الصين " كنا قرابة عشرين جلوساً حول مائدة التفاوض بينما كان أمامنا عشرات الملايين من الدولارات الرهنية معرضة للخطر ، وفجأة التزم الطرف الآخر الصمت تماماً وكنت ـ لحسن حظى ـ قد سمعت عن هذا التكتيك وكنت مستعداً لمواجهته . ألقيت نظرة على ساعتى فإذا بـ ٣٣ دقيقة تمر دون أن يتفوه أحد الطرفين بكلمة واحدة . وأخيراً كسر أحد محامى الطرف الآخر جدار الصمت وقدم تنازلاً مكننا من حسم الخلاف "

نحن نكره أن نعترف بجهلنا . وهو ما تعرضت له فى الفصل ٣٨ عن أهمية جمع المعلومات إذ أن الأمريكى يكره أن يقر بأنه لا يعرف . وهذا من الأمور التى يعرفها عنا غير الأمريكيين ويسعون إلى استغلالها . أنت لست مطالباً بالرد على كل سؤال ، أى أنه لن يضيرك أن ترد قائلاً " ليس بوسعى التصريح بأكثر من ذلك عند هذه المرحلة " ، أو أخبر الطرف الآخر ببساطة بأنك لا تعرف ، أو أنه غير مصرح لك بالكشف عن هذه المعلومة . " لا يجب أن يكون لكل سؤال إجابة "

دعنى أشير إلى إحدى النقاط الهامة فى هذا الصدد ، إن ما ذكرته لا يتنافى مع تقدير مختلف شعوب العالم للشخصية الأمريكية واحترامها لها وخاصة رجل الأعمال الأمريكى ، إنهم يثقون بنا وينظرون إلينا بوصفنا شعباً منضبطاً فى مجال العمل ، أى أننى لم أكن أسعى من خلال هذا الفصل إلى أن أشير إلى مساوئ الشخصية الأمريكية حال تعاملها مع غير الأمريكيين ؛ وإنما كنت أشير فقط إلى أن المفاوض الأجنبى قد يسىء فهم الشخصية الأمريكية ؛ فهل يبدو ذلك منصفاً ؟

الفصل السابع والأربعون

الخصائص التفاوضية لغير الأمريكيين

إذا جاز لنا أن نضع تخيلنا للمطاعم فى المدينة الفاضلة سوف تكون تحت إدارة ألمانية ، بينما سيكون المشرف فرنسياً والنادل إنجليزياً والطاهى إيطالياً وفى المقابل إذا تصورنا مدينة بدائية فسوف تكون الإدارة فى المطاعم إيطالية ، بينما سيكون المشرف ألمانياً والنادل فرنسياً والطاهى إنجليزياً . ذكر الممثل الكوميدى جورج كارلين " أن الشئون الميكانيكية فى المدينة الفاضلة يجب أن تكون فى يد الألمان ، بينما يتولى السويسريون الإشراف على الفنادق ويكون الطهاة فرنسيين والعشاق إيطاليين والشرطة إنجليزية ، وفى المقابل يتولى الإيطاليون الشئون الميكانيكية فى المدينة البدائية ويقوم الفرنسيون بالإشراف على الفنادق والإنجليز بالطهى بينما يكون العشاق من سويسرا والشرطة من ألمانيا " . إنها نمطية فى التفكير بالتأكيد ؛ إلا أنه من الخطأ تجاهل السمات التى يتمتع بها كل شعب فى مجال العمل باسم تجنب النمطية .

يجب أن نتعرض للخصائص التفاوضية لغير الأمريكيين ، إلا أننى أنأى بنفسى عن تهمة الوصمة النمطية لأننى لا أشير بالطبع إلى أن كل الأشخاص الذين يعيشون فى بلد واحد أو تربطهم خلفية قومية واحدة يجب أن يحملوا نفس السمات . إلا أنه يبدو من الأمور الواقعية أن نعرف أن النسبة الأكبر من أبناء الشعب الواحد سوف يتصرفون بنفس الصورة . ولهذا فإنه من المجدى التعرف على الاتجاهات المختلفة للشعوب ومراقبة سلوك غير الأمريكيين حال التفاوض معهم فى ضوء هذه المعرفة لتبين مدى توافقهم مع النموذج المرسوم .

الشعب الإنجليزى

يجب أن تكون شديد الحرص بمعرفة الأصل القومى حال تعاملك مع الإنجليز . إذ أن بريطانيا العظمى تضم إنجلترا وويلز واسكتلندا ، أما المملكة المتحدة فهى تضم بالإضافة إلى ذلك أيرلندا الشمالية . تصل نسبة الإنجليز فى الدول الثلاثة التى تضمهم بريطانيا العظمى إلى ٨٢٪ وهذا يعنى أنك يجب أن تفترض أنهم جميعاً إنجليز ما لم تجد أحدهم يرتدى الحذاء الأيرلندى . إن الإنجليزى يفضل دائماً أن تطلق عليه إنجليزياً وليس بريطانياً وترجع تلك الحساسية فى إحدى جوانبها إلى المشاكل الضخمة التى تسببت فيها الهجرة . حيث أنه حتى الستينات من القرن العشرين كان أى شخص يولد فى إحدى المستعمرات البريطانية (التى كانت تضم ٦٠٪ من مساحة الأرض فى آن واحد) يحمل جوازاً بريطانياً ويحق له الهجرة إلى إنجلترا . ولعلك سوف تسمع كثيراً هذه المقولة حال التعامل مع الإنجليز " أرجو ألا تقول إننى بريطانى إذ أن البريطانى قد يكون وافداً من أى مكان أما أنا فإنجليزى "

يجب أن تحدد موعدك مع الإنجليزى فى وقت يسبق اللقاء بفترة طويلة لأن الإنجليزى يحيا فى ظل جدول أعماله كما يجب أن تصل فى الموعد المحدد ، ولكن احذر أن تسبق الموعد . أن تصل متأخراً بعشر دقائق خير لك من أن تسبق الموعد بدقيقة واحدة فى المناسبات الإجتماعية . يتميز الإنجليزى بالأدب الجم . تذكر أن ٦٠ مليون بريطانياً يعيشون فى بلد تبلغ مساحته نصف مساحة أوريجون حيث يعيش معظمهم فى البلاد المحيطة بلندن . وهذا يعنى أن الإنسان فى ظل هذا البلد المزدحم يجب أن يحكم سلوكه بعدد من الضوابط والحدود . إن هذه النقطة تعد مفتاح فهم الشخصية الإنجليزية . وهكذا فإن قام أحد الأشخاص بالعزف على آلة الساكسوفون فى قطار مزدحم فى إنجلترا فإنه من غير المألوف أن يقوم أى أحد بالاعتراض على تصرفه أما فى أمريكا فإن هذا الشخص سوف يتم إسكاته على الفور .

ولعل هذا هو ما يفسر وجود مثل هذه الأزياء الصاخبة وتسريحات الشعر المستغربة التى يقوم بها صغار الشباب فى إنجلترا ، فقد تبدو صورة الشاب ذى الشعر البرتقالى الشائك والحلة الجلدية ذات الأزرار المصنوعة من الكروم ـ فى نظر

أى متفرج خارجي - متوائمة مع هيئة موظف البنك الذى يرتدى القبعة السوداء فوق رأسه ويحمل مظلته طوال العام ويضع منديله فى العروة . إلا أن هذا ليس صحيحاً ، إن كل طرف يعترض في واقع الأمر على سلوك الطرف الآخر إلا أن حيائه يمنعه من إبداء هذا الاعتراض .

نادراً ما يبادر الإنجليزى بطرح سؤال شخصيٍ على الرغم من أنه من الطبيعى فى أمريكا أن يبادرك أحد الأشخاص بالحديث قائلا : " ما الذى تفعله ؟ " أو " ما عنوانك الحالى ؟ " والذى يعد تدخلاً صارخاً بالنسبة للإنجليزى إلا أن حياؤه سوف يدفعه في هذه الحالة إلى الإجابة عن سؤالك ولكنه لن يقابل سؤالك بسؤال .

مازال المجتمع الإنجليزى مجتمعاً طبقياً إلى حد بعيد على الرغم من أن الأمور آخذة فى التغير السريع ، ولعل أبلغ إشارة لهذا التغيير هو أن آخر ثلاثة رؤساء للوزارة وهم مارجريت تاتشر وجون ميجور وتونى بلير هم أول ثلاثة وزراء لا ينتمون إلى الطبقة العليا . إلا أن هذا التفكير الطبقي مازال راسخاً خاصة فى عقول كبار السن . فإن شعرت أن الإنجليزى يحاول أن يراوغك كى لا تعرف عنوانه فلا تسعَ للضغط عليه فقد يكون متحرجاً لأنه يعيش فى إحدى الضواحى العمالية .

إن الإنجليزى لا يحب أن يتحدث مع الغرباء فهو يختلف فى ذلك عن الأمريكى ، أما أفضل طريقة لبدء الحوار مع شخص غريب فى إنجلترا فهى الإشارة إلى حالة الجو بشكل عام كأن تقول على سبيل المثال : " إنه يوم لطيف ." أو " يبدو أنها سوف تمطر " . فإن جاء الرد غير مفسر وأحادى اللفظ حتى أنك لم تتمكن من تبين معناه فهذا لا يعنى أن هذا الشخص غير مهذب وإنما هو ببساطة لا يود التحدث معك فى ذلك الوقت ، أما إن كانٍ يرغب فى مواصلة الحديث فسوف يجيبك بشكل يماثل شكل السؤال التقليدى قائلاً : " إن زهورى بحاجة إلى بعض المطر " أو " لا يدهشنى نزول المطر فى هذا الوقت من السنة ، إن الأمر لا يثير دهشتى بالمرة " . يمكنك فى هذه الحالة أن تبدأ حديثك معه ولكن تذكر أنك يجب ألا تطرح عليه أية أسئلة شخصية .

يمكنك أن ترفض دعوته لتناول الشاى والقهوة دون أن يأخذ ذلك على محمل سلبى وهو ما يعتبره غير الإنجليزى فى أى مكان فى العالم بمثابة إهانة . ولكن يجب أن تأخذ فى اعتبارك أن الإنجليزى ينظر إلى الأمريكى بتشكك ، كما أنه

يعتبره شديد السوقية وهو ما يدفعه إلى الاحتراس من التورط مع الأمريكيين خشية أن يسعى الأمريكى للإيقاع به بأسلوبه السريع فى الكلام .

لا يعمل الموظف الإنجليزى بالسرعة الأمريكية المحمومة . أتذكر أننى فى إحدى المرات قمت بتناول الغداء مع ابن أخى الذى كان يعمل فى شركة لويدز فى لندن حيث اصطحبنى إلى حانة قديمة فى المدينة دأبت على تقديم الغداء فى نفس المكان منذ أكثر من ٧٠٠ سنة حيث جلسنا على أريكة خشبية ممتدة مع ثلاثة من رجال الأعمال الإنجليز . قام الجميع باحتساء كمية كبيرة من المشروبات قبل تناول الغداء ثم التهم كل منهم قطعة ضخمة من اللحم مع غيره من صنوف الطعام ثم تناولوا المشروبات مرة أخرى .

وبعد أن فرغوا من تناول كمية كبيرة من الحلوى طلبوا من النادل إحضار شراب آخر . وعندها تعمدت أن أضفى على كلامى لكنة أمريكية صارخة وسألت أحدهم قائلاً : " اسمح لى يا عزيزى أن أسألك إن كان بوسعكم مواصلة العمل بعد هذا الغداء الدسم ؟ " وجاءت إجابته لتعكس بحق ملامح الشخصية الإنجليزية وتصورها للعمل والنجاح فقال لى بمنتهى الأدب : " إن مفهوم النجاح هنا فى إنجلترا يختلف عن مفهومكم أنتم أيها الشباب الأمريكى . إن النجاح هنا فى إنجلترا يؤهلك لقدر أقل من العمل أما أنتم فى أمريكا فإن النجاح يعنى أن تعمل أكثر "

الشعب الفرنسى

لم أعانِ قط من تلك المشاكل التى يواجهها عادة الأمريكيون حال تعاملهم مع الفرنسيين والتى أعتقد أن مرجعها يعود إلى اقتصار تعامل الأمريكيين مع سكان باريس . إن فرنسا تحيا تحت وطأة ضغط محموم ، وفى ظل بيئة شديدة التنافس فى مجال العمل ، ولعل هذا هو ما يُبدى الفرنسى فى هذه الصورة الأقل مجاملة من القدر الذى نتطلع إليه . تذكر أن فرنسا شديدة المركزية إذ أن الحكومة والبنوك والقوى الصناعية ووسائل التسلية وصناعة الأزياء ؛ كل هذه الأنشطة تتمركز فى باريس .

وفيما عدا ذلك ، أى خارج باريس ؛ فإن الفرنسى يبدو دافئاً وحميماً ؛ وحتى فى باريس نفسها قابلت أناساً من تلك النوعية التى تعاملك بالمثل . بمعنى أنه إن

كان بك عيباً وتوقعت أن يكون رد فعلهم معادياً نتيجة لذلك فسوف يميلون بالفعل إلى العدوانية أما إن أبديت تحمسك للتعرف على ثقافتهم فسوف يرحبون بهذا الحماس ويبدون رغبتهم في مشاركتك والتعاون معك .

يفخر الفرنسي بأن باريس هي عاصمة الموضة في العالم ؛ فهو يقدر الأناقة ؛ لذا يجب أن تحرص على الظهور بهيئة أكثر رسمية من تلك الهيئة التي تتسم بها عادة في بلدك . كما يجب أن تضيف بعض الرتوش على مظهرك كأن تضع منديلاً في جيبك أو ترتدي وشاحاً من الحرير . وتذكر : إن الفرنسي يتباهى بمهاراته اللغوية ، وهذا يعني أن حب اللغة قد يمنع الفرنسي حتى الذي لا يعرف سوى بعض الكلمات الإنجليزية من محاولة التفوه بها حتى لا يبدو عليه أنه لا يجيدها . ولكن هذا لا يعني أن الفرنسي يميل إلى تبني مبدأ " إن كنت ترغب في التحدث معي فيجب أن تتعلم لغتي " . صحيح أن هناك حركة قوية تسعى لتجنب إقحام الكلمات الإنجليزية في اللغة الفرنسية ولكن هذا شيء آخر .

يعتز الفرنسي ببلاغته وهو يعشق المجادلة والحديث ، ولا شيء يمتعه أكثر من هذا الجدل المجرد الذي يدور أثناء احتساء القهوة وتناول الشطيرة في الصباح ، حيث يركز جل إمكانياته على منطق الجدل وليس على النقطة التي أثارت الجدل . إن الفرنسي منطقي التفكير وهو يحرص في عمله على مخاطبة المنطق والتفكير وليس على استثارة العواطف . حينما يقول الفرنسي أثناء التفاوض " نعم " فهذا يعني " ربما " . أما إن قال : " لا " فهذا يعني " دعنا نتفاوض "

يتمركز رجال الأعمال الفرنسيون في باريس شأنهم شأن كل شيء في فرنسا ؛ حيث تقوم الشركات الكبرى بوضع المكاتب تبعاً للدرجة الوظيفية وهي تبدو محيطة ومنتشرة حول مكتب الرئيس ، ووفقاً لهذه الصورة أيضاً تتدرج السلطة من أعلى إلى أسفل ، كما أن الفرنسي شأنه شأن الإنجليزي يضع المبادئ في المرتبة الأولى وليست النتائج ، أي أن الإسراع لإنجاز إحدى الصفقات لا يعد مبرراً لانتهاك الطريقة التقليدية المتبعة في إنجاز الأعمال . لذا يجب أن تحرص على دقة المواعيد حال التعامل مع الفرنسيين لأنهم يعتبرون التأخير شكل من أشكال الإهانة ، كما يجب أن تصافحهم مصافحة سريعة حين تقابلهم أما تقبيل الخد فهو مقصور على الأصدقاء المقربين فقط . كما يجب أن تنادي كل امرأة ناضجة بلقب سيدتي حتى إن لم تكن متزوجة .

أما أهم ما يجب أن تلتفت إليه فهو ألا تفسد أى وجبة بالحديث عن العمل ؛ إن الغداء الفرنسى قد يدوم لمدة ساعتين كما أنه بحق تجربة مثيرة . يجب فى هذه الحالة أن تتجنب الحديث عن العمل إلا إذا بادر الطرف الآخر بالحديث . إنه من الأفضل لك كثيراً فى هذه الحالة أن تبدى مدى إعجابك بالطعام الفرنسى . كن مستعداً لتحمل نفقة الوجبة الباهظة . أتذكر أننى فى أحد المرات قد أقمت حفل عشاء فى مطعم فرنسى حيث طلب أحد الضيوف نوع من أنواع المشهيات المعدة من البط . وكان يجب أن أدرك وقتها أننى قد وقعت فى مأزق حينما قام النادل بتقديم هذا الطبق الذى وصلت تكلفته إلى ٨٠ دولار .

الألمان

أما الألمان (ويندرج تحت نفس القائمة القسم المتحدث باللغة الألمانية فى سويسرا) فهم من الشعوب التى تندرج تحت فئة السياق المنخفض أى أنهم يضعون جل تركيزهم على الصفقة نفسها بدلاً من التركيز على العلاقة القائمة بين الأطراف أو المناخ السائد حال توقيع العقد . ولعل الشعب الألمانى هو واحداً من الشعوب القليلة التى تفوق الشعب الأمريكى حرصاً على إعداد عقود شديدة التفصيل . ويمكن أن نطلق عليهم بحق اسم " أسياد العقود " أى أنهم عندما يعقدوا الصفقة لا يسعون أبداً لإجراء أى تغيير . صافح الألمانى بحرارة عند اللقاء وعند الرحيل ، وتحرى الدقة فى الحديث لأن هذا يعد من الأمور الأساسية بالنسبة له ، ولا تضع يدك فى جيبك أثناء الحديث عن العمل لأنهم يعتبرون ذلك تصرفاً غير لائقاً كما أنك يجب ألا تلقى النكات فى مكان العمل لأنهم يرون ذلك غير مناسب على الإطلاق .

يبدو الألمانى لأول وهلة متحفظاً ورسمياً وهو يستغرق وقتاً طويلاً حتى يشعر بالارتياح حال تعامله معك . أما فى مجال العمل فهو أكثر رسمية من الأمريكى من حيث الطراز والتصرف ، كما أنه يفرق بين اللغة الرسمية واللغة غير الرسمية ؛ أى أنك تكون قد ارتكبت خطأ فادحاً إن استخدمت الصيغة غير الرسمية مع أحد الرؤساء . لا تُنادِ الألمانى باسمه وإنما باسم العائلة إلا إذا سمح لك هو بذلك .

يولى الألمانى اهتماماً شديداً بالألقاب فإن كنت تملك لقباً فيجب أن تستخدمه كما يجب أن تحترم ألقاب الآخرين . كما يجب أن يسبق اللقب لفظ سيد أو سيدة أو

آنسة ، إذ يجب أن تقول على سبيل المثال السيد الدكتور شميت أو السيدة الأستاذة شميت . إن العمال الألمان الذين عملوا معاً على مدى عقود سوف يحرصون على استخدام هذه الألقاب ، كما أنهم سيستخدمون اسم العائلة حال تعاملهم مع بعضهم البعض .

يقود الألماني سيارته بمنتهى السرعة أى أنه لا يعتد بالسرعة القصوى المحددة فى جميع أنحاء العالم . تذكر إذاً أن الطرق السريعة ما هى إلا وسيلة للمباغتة والمسابقة مهما بلغت سرعتك فى القيادة . أى أنك قد تقود سيارتك بسرعة ١٠٠ ميل فى الساعة فى الطريق السريع وتُفاجأ بسيارة مسرعة من خلفك تسعى لمراوغتك وترسل إليك إشاراتها الضوئية كى تفسح لها الطريق .

الآسيوى

يركز الآسيوى بشدة على العلاقة بين الأطراف ، أى أنه يركز بشدة على مدى ثقته فى الطرف الآخر وليس العقد الذى يوقع عليه . سوف يقوم الطرف الآخر فى تايلاند أو فى أى دولة من الدول الآسيوية بالترحيب بك بواسطة إيماءة صغيرة وبتوجيه كلا اليدين تجاهك مع ضم راحة اليد . يجب أن ترد التحية بنفس الصورة ولكن يجب أن تحرص على أن تكون يداك عند نفس درجة الارتفاع أو أعلى قليلاً . إن درجة ارتفاع اليدين تعكس درجة احترام الشخص للشخص الذى يقابله . بمعنى إن كان الشخص المقابل خادماً فسوف يضع الشخص يده تحت مستوى الخصر بكثير أما إن كان الطرف الآخر رجل دين أو زعيم عظيم فسوف يضع الشخص يده عند مستوى رأسه . لا تشتعل حماساً ، أظهر احترامك فقط بوضع يدك فى مستوى أعلى قليلاً من مستوى يد الطرف الآخر .

ينظر الآسيوى إلى الوعود المقطوعة أثناء التفاوض بوصفها وعود ممنوحة للشخص القائم بالتفاوض وحده وليس للشركة التى يمثلها . وبينما يطلق الأمريكى على مرحلة توقيع العقد المرحلة " النهائية " ينظر إليها الآسيوى بوصفها بداية للعلاقة . ولهذا يجب أن تحرص حال التعامل مع الآسيوى أن تنقل له فكرة أنك تنظر إلى توقيع العقد بوصفه بداية وليس نهاية . لا تتوقع أن تتواصل مع الطرف الآسيوى بلغة العيون لأنه يعتبر ذلك تصرفاً غير لائق . إنه ليس نوعاً من أنواع التحايل فقد

عانى العديد من الجنود الآسيويين أثناء حرب فيتنام على يد القوات الأمريكية لأنهم لم يستطيعوا أن ينظروا فى عيون الأمريكيين بينما اعتبر الأمريكيين هذا التصرف دليلاً على كذب الطرف الآخر .

الكوريون

يعتبر الكورى أيضاً العقد نقطة بداية وليس حلاً نهائياً . فهو لا يستطيع أن يستوعب كيف يكون لأى اتفاق القدرة على التكيف مع جميع المتغيرات الممكنة ، وهو لذلك يعتبر العقد صيغة تفاهم توصل إليها الطرفان فى اليوم الذى تم فيه التوقيع . أما إن حدثت أية متغيرات فلا يشعر الكورى بأى التزام حيال العقد الذى وقعه . أما الطريقة التى يجب أن تواجه بها هذا المفهوم فهى ليست عدم الاكتراث بالعقد وإنما بتحرير عقد شديد المرونة بحيث يتكيف مع جميع العوامل المتغيرة . فإن كنت على سبيل المثال تتوقع شكل من أشكال التغير فى أحد الظروف فيجب فى هذه الحالة أن تلجأ إلى صياغة بعض العقوبات وبعض المزايا التى قد يحصل عليها أى من الطرفين حال تكيفه مع الظروف المتغيرة .

لا يؤمن الكورى بالخطأ ؛ أى أنه إن فشل فى الالتزام بالعقد فسوف ينظر إلى الأمر بوصفه مشيئة إلاهية ؛ إلا أنه للأسف يمكن أن يكون قد خطط مسبقاً للنيل منك بهذه الطريقة .

الصينيون

" هى جينج ، هى لى ، هى فا " إنها مقولة صينية وتعنى أنك يجب أن تسعى أولاً لاختبار العلاقة بين الطرفين ثم تنظر إلى ما هو صحيح ويمكنك فى هذه الحالة فقط أن تنظر إلى المواد القانونية بعين الاعتبار . يعمد الكثير من الصينيين الآن إلى مصافحة الأمريكيين عند اللقاء ، إلا أنه ينتظر أولاً إلى أن يتحقق من أن الأمريكى قد بادر بمد يده للمصافحة . أما التحية التقليدية فهى عبارة عن انحناءة بسيطة من الكتفين تبدو فى صورة إيماءة رأس مبالغاً فيها إلا أنها تقل كثيراً عن تلك الإنحناءة اليابانية التى تبدأ من منطقة الوسط .

يجب أن تبدو هادئ الطبع حال التعامل مع الصينيين لأنهم ينظرون إلى السلوك عالي النبرة بوصفه سلوكاً عدائياً ، وينظر الصيني للعلاقة التي تربط بين الطرفين باعتبارها أساساً لعلاقة العمل إلا أنه لن يتواني في استخدام هذه العلاقة كأداة للضغط إن عمدت إلى التنصل من المشروع متهماً إياك بخيانة عهد الصداقة .

يميل الصيني مدفوعاً بطبيعة ثقافته إلى تقديم مصلحة المجموعة على مصلحته الشخصية . تذكر أنه على مدى آلاف السنين انصب تركيز الصيني على وحدة العائلة يسبقها احتياجات القرية . كما أن العقيدة الكنفشيوسية تولى جل اهتمامها للعائلة ، بمعنى الامتداد العائلي ، هذا بالإضافة إلى المجتمع .

وهكذا فإن المفاوض الصيني يعمل ضمن مجموعة ويصل إلى قراراته من خلال المجموعة لقد أفرغ الشيوعيون الثقافات من الدين إلا أن الكنفشيوسية والطاوية تعتبر فلسفات لا ديانات منظمة . أي أن الكنفشيوسية تركز على تنظيم العائلة والقرية والحياة الاجتماعية بينما تركز الطاوية على أهمية تواؤم الفرد وتناغمه مع الطبيعة .

تركز هذه الفلسفات في إحدى جوانبها على ديناميكية الفرد داخل المجتمع ، وهو ما يطلق عليه مفهوم الجوانكسي الصيني ، وهو المفهوم الذي يعتمد على تبادل التنازلات ، وهو مفهوم دقيق في تطبيقه إلا أنه كامن في المجتمع الصيني ، ويتلخص في أنه حينما يُقْدِم أحد الأشخاص على تقديم خدمة ما لشخص آخر فهو يتوقع أن يحصل علي خدمة مقابلة . إنه لا يحدد الخدمة المتوقعة إلا أن الطرف الآخر قد أصبح ملزماً بإسدائها ، وهو مفهوم أساسي في نسيج العلاقات في المجتمع الصيني ، وسوف تقابل مثل هذه العلاقات القائمة على الجوانكسي في كل أنحاء الصين أي حال تعاملك مع رجال الأعمال وموظفي الحكومة وفي كل صور الحياة في الصين .

هناك جانب آخر من أقوى جوانب الثقافة الصينية : وهو احترام وضع الشخص الآخر . حاول أن تفهم رتبة الأشخاص الذين تتعامل معهم . فقد فوجئت بأن اللغة الصينية لا تحتوى على كلمة بسيطة للتعبير عن كلمة أخ أو أخت أما الكلمة البديلة فهي تحدد إن كان الزميل أكبر سناً أو أقل سناً . إن هذا المفهوم الذي يعبر عن المكانة هو المفهوم الذي تربى عليه الصغار في الصين ، وهو بهذا يبقى معهم حتى نهاية العمر . كما أن الترقي في مجال الأعمال لا يعتمد على الكفاءة وإنما على السن

أى أنه من الأمور الشائعة أن تتأخر ترقية الشخص كى يفسح المجال لمن هو أكبر منه سناً .

لعلك تعرف بالطبع أن الصينى يولى عناية كبيرة لحفظ ماء الوجه ، أى لا تتوقع أثناء اجتماعات العمل أن يساندك الصينى فى وجهة نظرك علانية أو يبدى اعتراضه عليها . لأن هذا من شأنه إما أن يحرجه هو أو يحرجك أنت .

لقد قضيت أسبوعين فى الصين عندما كانت خاضعة للحكم الشيوعى المتشدد وقد لاحظت وقتها أن الصينى بطبعه رجل أعمال يعشق المساومة والمقايضة . وهذا يعنى أنك يجب أن تلتزم بنفس السلوك وأن تتجنب الشعور بالإحباط الناجم مما قد يبدو لك من محاولة النيل منك فيما يخص السعر . استمتع بلعبة المساومة .

اليابانيون

يبدو اليابانى دائماً متحفظاً فى الرفض ، أى أن كلمة نعم تعنى دائماً بالنسبة له أنه قد وعى ما تقوله ، ولذلك فيجب أن تحرص على ألا تسأله سؤالاً تكون إجابته بنعم أو لا أى الجأ إلى طرح الأسئلة المفتوحة ، أى أن هذا السؤال : " متى يمكنك أن تقوم بهذه المهمة ؟ " أفضل من " هل يمكنك أن تقوم بهذه المهمة ؟ " .

كما أن اليابانى يعتبر أنه من سوء الأدب أن يجيب من هو أكبر منه سناً بكلمة كلا ، وهو مفهوم يابانى راسخ مهما تطبع الشخص اليابانى بالطابع الغربى . أعرف رجلاً يمتلك مصنعاً كبيراً للسياج حيث يقوم ببيع إنتاجه لإحدى المؤسسات اليابانية وهو يقوم حالياً بتقديم تقاريره لأحد الموظفين اليابانيين ، الأصغر منه سناً ، فأخبرنى قائلاً : " أتعلم يا روجر أننى أتعامل مع هذا الرجل منذ سنوات ولم يرفض فى يوم من الأيام أى عرض من العروض التى قدمتها له ، أما مكمن المشكلة فهى أننى لم أتبين يوماً إن كانت عروضى تروق له أم أنه يأبى أن يرفض عرضى لأننى أفوقه عمراً . حينما يجيبك اليابانى قائلاً : " سوف يكون من الصعب إنجاز هذا الأمر " فهذا يعنى أنه يقول : " لا ". وهذا يعنى أن اليابان هى من إحدى الدول التى تنتمى لفئة السياق المرتفع . إن الثقافة التى تحتفى باللباقة والذوق أكثر من الأمانة لا تدل فيها الكلمات على معناها الحقيقى . أى أن هناك فارقاً كبيراً بين ما يقوله الشخص وهو ما يطلق عليه فى اليابانية " تاتى مى " وبين ما يفكر فيه

" هو نى " . كما أن " نحن " تسبق دائماً " أنا " فى اليابان . أى أن المجموعة تسبق دائماً الفرد ، وهذا عكس الثقافة الأمريكية التى تحتفى بالاستقلالية وتمجدها . ولعل هذا ينعكس على أسلوب العقاب فى كلا البلدين فأنت إن أردت أن تعاقب طفلاً فى الولايات المتحدة فما عليك إلا أن تحبسه داخل البيت أما إن سعى اليابانى لمعاقبة ابنه فسوف يطرده خارج المنزل .

كما أن اليابان شأنها شأن الثقافات الآسيوية الأخرى قد تأثرت بالكنفشيوسية وقد تجلى هذا التأثير فى احترام التسلسل الهرمى . راقب كيف ينحنى اليابانيون لبعضهم البعض . إن الشخص الأقل من حيث التدرج سوف يسبق فى الإنحناء كما أنه سوف ينحنى بدرجة أكبر .

إن مفهوم الـ " وا " يعد أحد المفاهيم القوية الراسخة فى الثقافة اليابانية . وهى الكلمة التى يمكن أن نترجمها إلى " التوافق " أى أن اليابانى يسعى لإيجاد حل متوافق لكل مشكلة . أى أن اليابانى فى هذا الصدد يعتقد أن لكل موقف ملابساته الخاصة التى تجعل هناك إمكانية للتوصل إلى حل متوافق . إن اليابانى كان يجهل مفهوم الموضوعية إلى أن وصلت إليه الثقافة الغربية فى القرن التاسع عشر ؛ إذ كان اليابانى ينظر إلى كل شىء قبل ذلك التاريخ بصفته موضوعاً شخصياً .

يفضل اليابانيون العمل فى مجموعات ولا تحاول أن تتعرف على قائد التفاوض أى القائم بصنع المفاوضات وفضها ؛ لأنه لن يكون هناك على الأرجح ثمة قائد للمجموعة . كما لا تتوقع أن تحصل على الكثير من المعلومات بشأن العرض الذى تقدمت به وهذا يرجع إلى عدة أسباب

⇐ أن هناك تدرجاً وظيفياً فى الشركات اليابانية ولذا فإن كل شخص يشعر بأنه لا يريد أن يحرج نفسه بالخوض فى الحديث .

⇐ يسعى اليابانى لحفظ ماء وجهه وحفظ ماء وجهك أنت .

⇐ إنه من أعداء المخاطرة ولهذا فهو يخشى أن يصرح برأيه حتي لا يقابل بالرفض من قبل المجموعة .

وكما سبق وأشرت فهناك مفهوم صينى يسمى الجوانكسى وهو يعنى " المبادلة " أى أنه حينما يقوم أحد الأشخاص بتقديم خدمة لشخص آخر فهذا يعنى أن الآخر

يعتبر ملزماً بتقديم خدمة للشخص الأول ، إن هذا المفهوم فى اليابان يطلق عليه اسم " كاشى " وهو ما يمكن ترجمته حرفياً إلى كلمة " قرض " . سوف تشاهد فى المطاعم بعض الشركاء الذين يقومون بصب المشروبات لأصدقائهم وهو تصرف مقبول لأنه يخلق شكل من أشكال الإلزام الخفى الذى يجب أن يكون له مقابل من قبل الطرف الآخر . وقد يبدو الأمر أخاذاً عند هذا الحد . إلا أن الأمور تبدو أكثر تعقيد حينما تدرك أن شريكك اليابانى فى العمل يقوم بإسداء خدماته لك وهو ينتظر فى واقع الأمر المقابل من جانبك .

أما الوضع المبدئى الذى يتخذه اليابانى حال التفاوض فهو يعتمد على مدى معرفته بالطرف الآخر ، فإن كان يجهلك ويجهل صناعتك فسوف يكون عرضه المبدئى مرتفعاً وهذا ليس سعياً من الطرف اليابانى لاستغلالك وإنما سعياً للتعرف عليك من خلال رد فعلك ، وهو ما يطلق عليه فى اليابانية طريقة " بانانا نو تاتاكى أورى " فى التفاوض ، وهو إشارة إلى سلوك بائع الموز الذى يسعى لطلب سعر خيالى من المشترى ، ثم يقوم بخفضه على الفور حال اعتراض المشترى . قد يبدو الأمر غير أخلاقى بالنسبة لنا غير أن اليابانى ينظر إليه بصورة مختلفة . قد تجهل الأسلوب التفاوضى للغريب الذى قد يكون معتاداً على المساومة الشرسة وهكذا إن كان عرضك المبدئى مرتفعاً فإن هذا سوف يتيح لك فرصة التعرف السريع على الطرف الآخر والتعامل معه بصورة مختلفة فى المرات القادمة .

وقد عرضت فى كتابى " صاحب القرار الواثق " (ويليام مورو ١٩٩٣) على مدى فصل كامل كيف يتخذ اليابانى قراراته ، وإليك بعض النقاط الأساسية :

يقوم اليابانيون باتخاذ قراراتهم وسط مجموعات كبيرة مما يصعب علينا مهمة الكشف عن الشخص صاحب القرار ، لأن الحقيقة فى واقع الأمر هى أنه ليس هناك شخص يقوم باتخاذ القرار . كما أن اليابانى يعتقد أن تحديد المشكلة أهم بكثير من العثور على الإجابة الصحيحة . وهكذا فإن مهمة المجموعة هى العمل على تحصيل أكبر قدر من المعلومات ، ويشعر أنه بمجرد أن يصل إلى استيعاب الموقف فسوف يبدو الاختيار جَلياً . وهكذا سوف يبدأ كل عضو من أعضاء المجموعة بالإفصاح عما توصل إليه بدءاً من أقل الأشخاص فى المكانة وحتى أعلاهم مكانة .

أما الموظف اليابانى فهو يرى أن مهمته تتطلب منه أن يأتى دائماً بالجديد من الأفكار وليس أن يتحمل مسئولية النتائج ، أما نحن فنفضل أن يقوم شخص واحد

باتخاذ القرار حتى يتحمل مسئوليته . أما اليابانيون فهم يدعون المجموعة بأكملها تتخذ القرار وحينما يشرع كل شخص في المجموعة بتقديم وجهة نظره حينئذ يبدو الاختيار جلياً . أما إن لم يبدُ الاختيار سهلاً فقد ينسحب الجانب الياباني سعياً في الحصول على المزيد من المعلومات ، وهو ما يدفع الجانب الأمريكي إلى الشعور بالإحباط لأنه يشعر أن الأمور قد توقفت وأنها لا تحرز أي تقدم . أما الجانب الإيجابي في الأمر فهو أنه بما أن يقرر الجانب الياباني أن يمضي قدماً يسعى الجميع للتحرك والالتزام بكل ما هو منصوص عليه .

الروس والأوكرانيون

كنت قد قضيت أسبوعين في الاتحاد السوفيتي حينما كان جورباتشوف يحاول دفع عجلة الإصلاح ، وقد كنت أشك في واقع الأمر إن كان بإمكان الاتحاد السوفيتي التحول نحو سوق الاقتصاد الحر لأن الروس ليسوا رجال أعمال بطبعهم ؛ ذلك أن تجريد الحياة الروسية من كل الحوافز وحظر الدين كان يعني بدوره القضاء على أي وازع أخلاقي يحث هذا المجتمع على فعل الخير . إن حظر الشركات الخاصة التي تدر أرباحاً كان يعني انعدام الحافز المادي الذي يشجع كل ما هو نافع . تذكر أن الروس قد عملوا على مدى ٧٠ عاماً لصالح الحكومة وليس لأية جهة أخرى .

كان المال لا يعني أي شيء بالنسبة للروس لأنه حتى حال امتلاك الروسي لأي مال فلم يكن هناك مجال لإنفاقه . وقد كان الرئيس ريجان يحب أن يروي هذه القصة التي تحكي عن الروسي الذي قضى كل حياته في ادخار ثمن سيارة ، ثم حصل على تصريح من الحكومة بشرائها . ثم حمل المال والتصريح وذهب إلى معرض السيارات وسأل البائع قائلاً : " ومتى يمكنني أن أحصل على السيارة ؟ " فأجابه البائع قائلاً : " تحديداً بعد سبع سنوات من الآن ." فقال الرجل : " وهل سيكون ذلك في الصباح أم في المساء " فأجابه البائع قائلاً : " وهل يشكل هذا الأمر أية أهمية فنحن نتحدث عن سبع سنوات ". فقال الرجل : " لأن السباك قد حدد لي موعداً صباح ذلك اليوم " . وعلى الرغم من أن بعض الروس قد سارعوا إلى ركوب موجة النظام الرأسمالي إلا أن العديد منهم قد واجهوا صعوبة في التحرك نحو هذا

النظام ، ولهذا فلا تتوقع أن يشكل الربح بالنسبة للروسى نفس القدر من الحافز الذى يشكله لنا .

لا يخشى الروسى أن يبادر بفرض مطالب مبدئية قاسية ، فهو ينتظر منك دائماً أن تبدى له احترامك وهو ما قد ينظر إليه الأمريكى على اعتباره تحكماً إلا أن الروسى ينظر إلى الأمر بشكل مختلف . يجب أن تدرس الشخص الذى تقوم بالتفاوض معه كما يجب أن تشعره بمقدار ما تشعر به من امتنان للتعامل معه . يتمتع الروسى بعقلية بيروقراطية ولذلك فهو لا يخشى أن يفصح لك عن وجوب رجوعه إلى السلطة الأعلى ، وهو ما قد يشعرك بكم هائل من الإحباط . لقد اعتاد الروسى أن يحمى نفسه من اللوم بالحصول على توقيع العديد من الأشخاص على كل ما اتخذ من قرارات وهو ما يعد إحدى سقطات زمن الاتحاد السوفيتى حيث كان الخطأ يتسبب فى عواقب جسيمة .

كما أنك سوف تقابل قيمة أخرى راسخة فى العقلية الروسية وهى أنه طالما لم يصرح له بفعل شىء ما فهذا يعنى أنه محظور . أما نحن الأمريكيون فإن هذا يعنى العكس تماماً ، أى أنه طالما لم يحظر الشىء فهذا يعنى أنه مسموح . كما أن الجانب الروسى قد يسرف فى الرفض كى يختبر قدرتك على معالجة الموقف .

لا يخشى الروسى أن يصرح لك بالأمور التى تثير قلقه حتى وإن أشعرك ذلك بالارتباك . حاول أن تقدر هذه الصراحة وألا تنزعج منها ، وكما هو شأنك حال التعامل مع أى شخص غاضب ، حاول أن تزحزحه عن الموقف الذى اتخذه بالتركيز على المصالح المشتركة التى تجمع بينكما . (انظر إلى الفصل ٣٦ للتعرف على المزيد من الحلول لحسم الصراع) . إن المفاوض الروسى يركز على مصلحته الشخصية أى أنه لا يسعى إلى الحصول على مكسب للطرفين .

أما الصيغة الروسية فهى مرتفعة إلى حد قد يفوق تصورك ؛ قد يشعرك الروسى بأنه مفاوض صارم وبارد الطبع فيما يخص العمل لأنه مباشر للغاية فى أسلوب التعامل ، إلا أن هذا الأسلوب فى التفاوض يخفى وراءه حاجة الروسى إلى التواؤم مع الشخص الذى يقوم بالتعامل معه . أى أن الروسى يسعى للوصول إلى هذا الشعور الإنسانى العميق بصورة تفوق كثيراً هذا المفهوم السطحى لعلاقات صداقة العمل الأمريكية . لا تعتقد أن مشاركتك للروس فى تناول المشروبات ، وأن تلك الأحضان

الدافئة التي تحيط بك في كل مكان تعني أن هناك علاقة وطيدة قد باتت تجمع بينكم .

إن قال الروسي على أحد الأمور أنه لا يبدو مناسباً فهذا يعني أنه مستحيل التنفيذ . وقد استغرق مني الأمر فترة زمنية إلى أن تبينت تلك الحقيقة ، ولكنني في واقع الأمر كنت أجهل سر ذلك إلى أن تبين لى أنه على الأرجح خطأ في الترجمة . فقد سألت أحد موظفي الاستقبال في الفندق الذي كنا نقيم فيه في موسكو عن إمكانية انتقالي إلى غرفة أكبر فأجابني قائلاً بأن : " هذا لن يكون مناسباً " وقد ظننت أن هذه الإجابة تعني أنني إن سعيت للضغط من جانبي فربما أمكنني الحصول على ما أسعى إليه ، إلا أن هذا كان مخالفاً لما حدث في واقع الأمر . فقد أجابني الموظف قائلاً بأن هذا مستحيل . لقد استغرق الأمر مني ١٥ دقيقة من المفاوضات الجادة إلى أن حصلت على جناح للإقامة .

الشرق الأوسط

يجب أن تلتفت إلى الاختلافات العرقية حال تفاوضك في الشرق الأوسط . إن أول ما يجب أن تأخذه في اعتبارك حال تعاملك معهم هو ألا تشير إليهم بوصفهم عرباً ما لم يكونوا من سكان شبه الجزيرة العربية التي تضم المملكة العربية السعودية والعراق والأردن ودول الخليج . أما المصريون فهم لا يحبون أن تطلق عليهم اسم العرب . كما أن الإيرانيون سوف يريعهم ذلك لأن الإيراني يفخر بكونه فارسي الأصل .

يجب أن تتوقع قضاء وقت طويل ربما أيام طويلة في التعرف على الشخص الذي تسعى للتعامل معه إلى أن يشعر بالارتياح حال التفاوض معك . حينما يقوم أي شخص من الشرق الأوسط بالتوقيع على عقد فهذا يعني من وجهة نظره بداية التفاوض وليس نهايتها . أي أنه يوقع العقد أولاً ثم يشرع في التفاوض . وقد أدرك أغلب الأمريكيين الذين يتعاملون في الشرق الأوسط هذا الأمر حتى أنهم أطلقوا عليهم اسم " جامعي العقود " إن إدراكك لهذه الحقيقة يعد من الأمور الهامة ، كما أنك يجب ألا تنظر إليها بوصفها انحرافاً وإنما هي ببساطة طريقة مختلفة في التعامل . إن العقد بالنسبة لهم تقل قيمته عن أي خطاب وفاق بالنسبة لنا .

إن أصحاب المحلات ـ فى عالمهم ـ هم الذين يقومون بعقد الصفقات فى مقر أعمالهم ، وهم ينظرون إلى طبقة أصحاب المحلات بوصفها أقل من مستوى رجال الأعمال . لا تُشعِر شريكك فى الشرق الأوسط بالإهانة وتطلب منه عقد اجتماعات العمل فى المكتب . كلما ارتقى مكان عقد الاجتماعات زاد مقدار ما تتمتع به من هيبة .

لا تنزعج إن تأخر أحدهم عن الموعد المحدد أو ربما لم يأتِ على الإطلاق . لأن المواعيد لا تشكل لهم مثل هذه الأهمية التى نستشعرها نحن فى بلادنا . كما أن الوقت بصفة عامة لا يحظى بنفس هذه الدرجة من التقدير التى نوليها له فى بلادنا .

سوف تغرق فى بحر من الترحاب والهدايا حال تفاوضك مع غير الأمريكيين وهى محاولة مكشوفة لكسبك ويجب أن تعرف كيف تتعامل مع هذا الأسلوب . أما أفضل طريقة لمواجهة هذا الأسلوب فهى التعامل بالمثل بدلاً من تكبد عناء تلك المشاعر العدائية التى سوف تثيرها برفضك لهذه الخدمات ؛ أما المبادلة فسوف تجنبك أية مسئولية شخصية كما أنها سوف تضاعف من شعورك بالاستمتاع .

القسم الخامس

فهم اللاعبين

لقد ركزت في الأجزاء السابقة على كيفية اللعب أثناء التفاوض ، أما الآن فأنا أريد أن أركز على أهمية فهم المفاوض الآخر وإدراك أن هذه النقطة تعد من المفاتيح الرئيسية التي يجب أن يملكها المفاوض المحنك ، ذلك لأنها تؤثر على نوع الاستراتيجية المتبعة ، كما أنها تؤثر على نوع الحيلة التي سوف يلجأ إليها ، وكيفية تطبيقها . إنها تحدد في واقع الأمر أسلوب التفاوض بأسره .

تذكر دائماً أنك تتعامل مع فرد لا منظمة حتى إن كان هذا الفرد رئيساً لإحدى الاتحادات التي تضم ١٠,٠٠٠ عضو . أنا لا ألومك إن وضعت في اعتبارك تأثير احتياجات الأعضاء على تصرفات المفاوض إلا أنني أؤمن بأن احتياجاته الشخصية هي التي تقود تصرفاته . قد يتلقى وزير الخارجية تعليمات من الرئيس عن كيفية قيادة المفاوضات الدولية إلا أن احتياجاته الشخصية هي التي سوف تسيطر على أفعاله على الرغم من كل شيء . افهم الشخص وسوف يكون بوسعك في أغلب الأوقات السيطرة على التفاوض .

سوف نراقبك للتحقق من أنك قد حصلت على كل ما يجب الحصول عليه كي تكون مفاوضاً محنكاً بينما أسعى لتغطية الخصائص الشخصية للمفاوض المحنك وسلوكه ومعتقداته . يبدو أننا نميل إلى الاعتقاد بأن هناك فئة ما قد ولدت وهي تحمل سمات المفاوض الناجح حتى أن البعض يقول " لقد ولد مفاوضاً " إلا أن الحقيقة تخالف هذا الرأي . إني أتحداك إن كان بوسعك أن تفتح أية جريدة على سطح الكرة الأرضية وأن تعثر على إعلان ميلاد يفيد بأن " هناك مفاوضاً قد ولد في مستشفى سان بارسولومي اليوم ." كلا ؛ لا يولد المرء مفاوضاً ؛ إن التفاوض مهارة

مكتسبة . سوف أشرح لك في هذا الجزء كيف تتعامل بسلاسة مع أى مفاوض حتى يكون بوسعك قراءة أى مفاوض بمنتهى اليسر والتعرف على أسلوبه فى الحصول على ما يصبو إليه . ثم سوف أشرح لك كيف تكيف أسلوبك أنت فى التفاوض كى يتواءم مع أسلوب الآخرين .

الفصل الثامن والأربعون

السمات الشخصية للمفاوض المحنك

كـى تصبح مفاوضاً محنكاً يجب أن تمتلك أو تسعى لامتلاك هذه السمات الشخصية ، ألا وهى : القدرة على التنقيب عن المزيد من المعلومات ، ومواصلة الصمود أمام المفاوض الآخر ، وشجاعة المطالبة بأكثر مما هو متوقع الحصول عليه ، والنزاهة اللازمة للوصول إلى المكسب للطرفين ، وتنمية القدرة على الإنصات للطرف الآخر . سوف يلقى هذا الفصل الضوء على كل نقطة من هذه النقاط بشىء من التفصيل .

القدرة على التنقيب عن المزيد من المعلومات

يحجم المفاوض الضعيف عن الاستفسار عن أى معلومة صادرة عن الطرف الآخر وهو بهذا يتفاوض استناداً إلى المعلومات التى اختار الطرف الآخر أن يخبره بها . أما المفاوض المحنك فهو على العكس يلهث دائماً وراء المزيد من المعرفة عن الطرف الآخر ، بل الأهم من ذلك أنه يعمل على اختبار صحة الافتراضات التى وضعها بناءً على هذه المعرفة . يجب أن تطبق العديد من الأساليب التى يتبعها المحققون بينما تقوم بجمع المعلومات .

وجه الأسئلة الصارمة وهى تلك الأسئلة التى تشعر يقيناً بأن الطرف الآخر لن يجيب عنها ، حتى حال عدم الحصول على إجابة سوف يظل بوسعك أن تعرف رد فعل الطرف الآخر حيال السؤال . وجه سؤالك نفسه للعديد من الأشخاص كى

تختبر صحة الإجابة وإن كنت تحصل على إجابة واحدة فقط أم أكثر من إجابة . لذا يجب أن تطرح نفس السؤال عدة مرات أثناء جلسة المفاوضات الممتدة وتلاحظ إن كنت تحصل على إجابة واحدة طول الوقت . لقد خصصت الفصل ٣٨ ـ كما تعرف ـ لبيان أهمية جمع المعلومات قبل المفاوضات وخلالها .

الصبر اللازم للصمود أمام المفاوض الآخر

الصبر فضيلة المفاوض الجيد . أذكر أننى فى إحدى المرات قمت بعمل جولة صحفية فى جميع أنحاء البلاد للترويج لكتاب سابق حيث ظهرت خلالها مرتين فى التلفاز .

وفى إحدى المرات سألنى المقدم قائلاً : " إنك لا تشبه المفاوضين " ، وكنت أعى ما يقصده إلا أننى لم أنزعج من هذا التعليق . لقد كان المقصود : " كنا نتوقع أن تبدو أكثر حدة ، أو كنا نتوقع أن تبدو أكثر خسة " ، ربما رسخت هذه الصورة فى ذهن المتلقى من جراء الأفلام التى تنقل مشاهد التفاوض فى الاتحادات ، وهى صورة المفاوض الصارم الشرس الذى لا يتوانى عن فعل أى شىء للإيقاع بالطرف الآخر والنيل منه ، بيد أن هذه الصور هى أبعد ما تكون عن الحقيقة إذ أن المفاوض الجيد يجب أن يكون شديد الصبر ، كما أنه لا يجب أن يسمح لعامل الوقت بأن ينال منه حتى يذعن لصفقة قد تضر بمصلحة جميع الأطراف .

هل تذكر ما رويته فى الفصل ٣٧ عن محادثات السلام الخاصة بحرب فيتنام ؟ حينما قام أفيريل هاريمان باستئجار جناح فى فندق ريتز على أساس أسبوعين بينما قام نظيره المفاوض الفيتنامى زوان سوى باستئجار فيلا فى الريف لمدة عامين ونصف . إن الأمر يتطلب الكثير من الشجاعة للصمود أمام ضغوط الحكومة والشعب والصحافة العالمية التى تحثك لمعرفة النتائج ، بيد أن الصبر فى مثل هذه المواقف يكون شديد الفاعلية .

القدرة على المطالبة بالمزيد

ذكر كسينجر فى إحدى المرات أن : " الفاعلية على طاولة التفاوض تعتمد على مدى قدرة الأطراف على المبالغة فى المطالب " ، بالإضافة إلى قدرة أحد الأطراف على الإيحاء للطرف الآخر بالاستعداد للانسحاب من التفاوض حال عدم الحصول على ما يصبو إليه . أعتقد أن لا شيء يفوق أهمية فهم هذا المبدأ وامتلاك الشجاعة الكافية لتطبيقه .

كلنا نفتقد الشجاعة فى بعض الأحيان ، وهذا يرجع ببساطة إلى أننا نخشى أن نبدو بلهاء . هل تذكر ما شرحته لك عن حيلة الحصر فى الفصل الأول ؟ لقد ذكرت لك أنك يجب أن تتقدم بعرض متدنى يعمل على حصر هدفك حينما تكون بصدد الشراء . ثم قلت لك أيضاً إنك حينما تكون بصدد البيع يجب أن يكون عرضك المبدئى شديد الارتفاع حتى تتمكن من حصر هدفك .

يجب أن تبادر دائماً بتقديم الحد الأقصى المقبول إلا أن الأمر قد يبدو صعباً فى بعض الأحيان ؛ ذلك لأننا نفتقر إلى الشجاعة الكافية للتقدم بمثل هذه العروض خشية أن يسخر منا الطرف الآخر . إن خوف الإنسان من أن يبدو فى صورة الأبله تعوق العديد من إنجازاته فى الحياة . لكى تصبح مفاوضاً محنكاً يجب أن تتحرر من هذا الخوف . يجب أن تملك دائماً القدرة على تقديم أقصى عرض ممكن بمنتهى الارتياح وبدون إبداء أى اعتذار ، وسوف ألقنك المزيد عن كيفية مواجهة هذه المخاوف فى الفصل ٥٣ عن التفاوض على مبدأ العقاب

النزاهة التى تملى عليك الوصول إلى حل يرضى الطرفين

تحكى قصة " الوضع المستقيم " لجيمس رامسى أولمان سيرة ذاتية رائعة لأحد متسلقى الجبال من الشباب وهو جون هارلين الذى كان يبلغ من العمر ٣٠ عاماً والذى لقى حتفه أثناء محاولته تسلق جبل إيجر فى وضع مستقيم ، وقد أشار المؤلف ـ الذى يعد واحداً من أشهر المؤرخين الإخباريين للأحداث الخاصة بتسلق الجبال ـ فى مقدمة كتابه عن حياة هارلين قائلاً : " إن الاستقامة هى وسيلة لتقديم مشروب كما أنها وسيلة لتسلق الجبال هذا بالإضافة إلى كونها أسلوباً للحياة "

وأنا أؤمن أن الاستقامة هي أسلوب التفاوض إذ أن محاولة أحد الأطراف لاستغلال ضعف الآخر سرعان ما سوف تنقلب عليه في أغلب الأوقات . سوف تجد نفسك كثيراً أثناء التفاوض وقد حصلت على معلومة إن اطلع عليها الطرف الآخر لن يكون حريصاً على إتمام الصفقة . إن حرصك على التوصل إلى حل يرضي الطرفين في ظل مثل هذا الموقف الذي يمكنك من النيل من الطرف الآخر بسبب جهله يعد فضيلة نادرة . وأنا لا أعني بذلك أنك يجب أن تكبد نفسك تنازلات مجحفة لأنك إنسان خيِّر ، وإنما أعني أنك يجب أن تسعى لإيجاد وسيلة لتقديم تنازلات للطرف الآخر دون أن يضر ذلك بموقفك .

استعدادك لأن تكون مستمعاً جيداً

إن الشخص الذي يستطيع أن يكون مستمعاً جيداً هو وحده الذي يستطيع أن يصل إلى الموقف الذي يريح فيه الطرفان . كما أنه هو الوحيد القادر على تبين الاحتياجات الحقيقية للطرف الآخر أثناء التفاوض . إليك بعض النصائح التي سوف تمكنك من أن تكون مستمعاً جيداً حال الاستعداد للتفاوض وأثناء التفاوض :

ضاعف من تركيزك بالنظر إلى الإنصات على أنه وسيلة تفاعلية . انحنى إلى الأمام وأدر رأسك قليلاً لإظهار اهتمامك للطرف الآخر ، واطرح أسئلة وأعد ذكر بعض الأفكار المطروحة واعكس ما يقوله الطرف الآخر ، وتجنب الملل وذلك باللجوء إلى بعض الألعاب العقلية . ركز على ما يقوله الطرف الآخر ولا تبدو كالمستسلم الذي لا يقوم بأي دور . يمكنك أن تظهر ذلك للطرف الآخر بإعادة ذكر أطول عبارة في حديثه أو بإعادة صياغة كل ما ذكر . وبما أن القدرة على الاستماع تفوق القدرة على الحديث بأربع مرات فهذا يعني أنك يجب أن تعمل عقلك ولا تشتت تفكيرك .

ضاعف من فهمك لحديث الطرف الآخر ؛ وذلك بتدوين بعض النقاط منذ بدء الحديث : التقط قطعة ورق كبيرة ودون التاريخ ورأس الموضوع ولخص الحديث في بعض النقاط المختصرة . تذكر أن الورق أرخص من الوقت الذي قد تستغرقه لإعادة التقاط التفاصيل ، وأن مثل هذه التصرفات سوف توحي للطرف الآخر بمدى اهتمامك بحديثه ، كما أن هناك ميزة إضافية أخرى وهي أنه حينما يرى الآخر أنك تقوم بتدوين ما يقوله فسوف يعمد إلى تحري الدقة في الحديث . أما الخطوة التالية

فهى أنك يجب أن تتجنب إصدار أى حكم يخص الطرف الآخر إلى أن ينتهى من حديثه . أما إن سارعت بتحليل الطرف الآخر بوصفه مخادعاً أو مستغلاً أو أنانياً فإن هذا سوف يحد من قدرتك على الإصغاء لما يقوله . ولذلك يجب أن تمنع نفسك من المبادرة بالتقييم إلى أن يتم الطرف الآخر حديثه .

نمى قدرتك على تقييم الحديث وذلك بمطالبة الطرف الآخر بتقديم استنتاجه أولاً ؛ فإن كنت لا توافقه الرأى تماماً فاطلب منه أن يدعم هذه الاستنتاجات ، ويجب أن تتحلى بسعة الأفق فى الإنصات إلى الطرف الآخر . يجب أن تنتبه إلى ميلك إلى الانحياز لنفسك ، كما يجب أن تنتبه إلى الكيفية التى يقوم بها الطرف الآخر بتقييم ردود أفعالك . حينما تدرك على سبيل المثال أنك تكره المحامين ؛ فإنك سوف تكون أكثر قدرة على تقييم المعلومات فى ضوء هذا الشعور الذى تعى تماماً أنه يقودك إلى عدم الوثوق بالشخص الذى تتعامل معه .

ربما تكون من ذلك النوع الذى لا يطيق أن يحاول الطرف الآخر النيل منه وهو ما دفعك تلقائياً إلى رفض كل ما يصدره هذا الطرف من أقوال سواء كانت صائبة أو خاطئة ولكنك يجب أن تلتفت إلى ذلك . إن حرصك على الاستماع سوف ينمى من قدرتك على تقييم ما يقوله الطرف الآخر . تعلم كيف تدون النقاط من خلال تقسيم صفحة التدوين إلى نصفين بواسطة خط فى المنتصف حيث تقوم على الجانب الأيسر بتدوين الحقائق كما تقدم بها الطرف الآخر بينما تقوم بتدوين تقييمك الشخصى لما ذكر فى الطرف المقابل .

الفصل التاسع والأربعون

مواصفات المفاوض المحنك

استعداده لمواجهة المواقف الغامضة

يستمتع المفاوض المحنك بفكرة خوض المفاوضات التى لا يعرف إن كان سيخرج منها بطلاً ظافراً أو مهزوماً يحمل رأسه على يديه . إن هذا الاستعداد لخوض المواقف الغامضة يتطلب مواصفات شخصية خاصة . إن الشخص الذى يحب التعامل مع الأشخاص لا يزعجه مثل هذا الغموض أما الشخص الذى يفضل التعامل مع الأشياء فهو لا يشعر بالارتياح حيال مثل هذه المواقف . ولعل هذا هو السبب الذى يجعل المفاوضات تبدو مهمة عصيبة فى نظر المهندس والمحاسب والمهندس المعمارى وأصحاب مثل هذه المهن التى تعتمد على الدقة . إن أصحاب هذه المهن لا يجيدون الشد والجذب وحيل التفاوض ، إنهم يحبون أن يعاينوا الصورة وهى مكتملة باللونين الأبيض والأسود .

دعنى أعرض أطروحة لاختبار مدى استعدادك للتعايش مع المواقف الغامضة : إن كنت بصدد الذهاب إلى إحدى الحفلات فهل ستشعر برغبة فى معرفة أسماء الحاضرين قبل مقابلتهم فى الحفل ؟ إن كنت ستذهب بصحبة زوجتك لتناول العشاء مع بعض الأصدقاء فى أحد المطاعم فهل ستود أن تعرف تحديداً اسم المطعم قبل الذهاب إلى هناك ؟ هل تحب أن تخطط إجازتك وأن تحدد أدق تفاصيلها قبل القيام بها ؟ إن أجبت بنعم على كل الأسئلة السابقة فهذا يعنى أن الغموض سوف

يسبب لك مشكلة ضخمة . إن أردت أن تنمى من قدرتك التفاوضية فيجب أن تؤقلم نفسك على التعامل مع المواقف التى تجهل نتائجها .

الروح التنافسية

يشعر المفاوض الجيد دائماً برغبة جامحة فى تحقيق الفوز حال التفاوض . إن النظر إلى التفاوض بوصفه مباراة يعد إحدى النقاط الأساسية التى سوف تجعلك مفاوضاً جيداً . وإنه لمن الأمور الممتعة أن تدخل الحلبة وتبارى مهاراتك بمهارات الطرف الآخر .

طالما أدهشنى أن يكون رجل المبيعات بمثل هذه الروح التنافسية فى الرياضة بينما يكون بمثل هذه الروح الانهزامية حال التعامل مع المشترى . قد يستمتع رجل المبيعات بالمشاركة فى مباراة راكيت وهو ما يدفعه إلى تحديد موعد للمباراة فى الصباح الباكر مع المشترى قبل موعد العمل الذى سيتقدم فيه بعرضه للمشترى نفسه . سوف تجد هذا الرجل خلال المباراة فى قمة تألقه وهو يسعى بكل الطرق ـ التى يبيحها قانون اللعبة ـ للنيل من المشترى . ثم يذهب الطرفان للاستحمام بعد انتهاء المباراة ويتوجهان بعدها إلى المكتب لمناقشة الصفقة ، وبما أن يذكر المشترى السعر تجد رجل المبيعات وكأنه وقع تحت رحمة المشترى .

بقدر ما تنظر إلى التفاوض بوصفه مباراة بقدر ما تزداد قدرتك التنافسية ، وبقدر ما تزداد قدرتك التنافسية بقدر ما تزداد شجاعتك ويرتقى مستوى أدائك .

عدم الشعور برغبة ملحة فى اجتذاب محبة الآخرين

لا يتقيد المفاوض المحنك بحاجته إلى الشعور بمحبة الآخرين . وقد صنف إبراهام ماسلو الحاجات الإنسانية فى شكل هرمى مشهور ورتب الأولويات كالتالى :

١) الحاجة إلى البقاء .
٢) الحاجة إلى الأمان (وهى الحاجة إلى استمرارية البقاء) .

٣) الحاجة الاجتماعية (وهي حاجة الإنسان إلى أن يكون محبوباً من قبل الآخرين) .
٤) الحاجة إلى تقدير الذات (وهي الحاجة إلى الشعور باحترام الآخرين) .
٥) الحاجة إلى تحقيق الذات (الحاجة إلى الشعور بالرضا) .

أما المفاوض المحنك فهو يتخطى الحاجة الثالثة في معظم الوقت ، أي أنه تعدى حاجته إلى الشعور بمحبة الآخرين . إن مفهوم المفاوضات يكاد يكون مرادفاً لإدارة الصراع ، أو على أقل تقدير إدارة وجهات النظر المختلفة . وهذا يعني أن الشخص الذى يشعر بحاجة ملحة إلى الشعور بمحبة الآخرين لن يكون مفاوضاً جيداً لأنه يهاب التورط في صراعات .

هل هذا يعني أن المفاوض الجيد يجب أن يكون بلا رحمة وأن يفوز لأن خسارة الطرف الآخر لا تعني له شيئاً ؟ لا ليس هذا على الإطلاق . إن هذا يعني أن أهم ما يجب أن يسعى إليه المفاوض هو التنقيب عن وسيلة لحل المشكلة وأن يكون الحل مرضياً بالنسبة لجميع الأطراف .

الفصل الخمسون

المفاوضات سلاح ذو حدين

يدرك المفاوض المحنك أن للمفاوضات وجهان ، أى أنه بقدر ما هناك من ضغوط على الطرف الآخر تستحثه للتوصل إلى حل وسط بقدر ما تئن أنت من وطأة نفس الضغوط حال التفاوض ، وهذا يعنى على سبيل المثال أنك حينما تتوجه إلى أحد البنوك للحصول على قرض خاص بالعمل قد يشعرك ذلك بمنتهى الضآلة . سوف تميل فى مثل هذا الموقف إلى تأمل هذا البنك الضخم وتتفكر قائلاً : " يا إلهى وما الذى يدفع هذا البنك الضخم إلى إقراض شخص فى مثل حجمى المتواضع " ، إنك بهذا تفقد رؤيتك الصائبة للأمور وتنسى مقدار ما تملكه أنت من ضغط على الطرف الآخر . إن هذا البنك ينفق الملايين من الدولارات سنوياً كى يغريك ويغرى أمثالك بالاقتراض منه لأن هناك ضغوطاً هائلة على البنك لتجميع الودائع التى تتخذ صورة القروض ، كما أن وجود العديد من العاملين داخل البنك يعتمد على مدى قدرتهم على عقد مثل هذه القروض .

وهكذا يجب أن يتعلم المفاوض المحنك كيف يعمل على تعويض هذه الفكرة التى تشعره دائماً بأنه هو الطرف الأضعف فى التفاوض . وبينما يخطو صوب مكتب الموظف المختص بالاقراض يذكر نفسه قائلاً " أراهن أن هذا الموظف قد خرج لتوه من مكتب رئيسه وقد تلقى التهديد التالى " إن لم يكن بوسعك إقراض أى شخص اليوم فسوف تفقد وظيفتك ".

تذكر حينما جاءك أحد موظفيك البارزين لطلب زيادة فى المرتب ، ما الذى دار فى ذهنك أثناء هذا الموقف ؟ لقد كنت تفكر كالتالى : " أتمنى ألا أفقده من جراء

هذا الموقف ؛ لقد أبلى بلاءً حسناً فى العمل على مدى كل هذه السنوات . إنه يتمتع بموهبة حقيقية فى إنجاز الأعمال ، وأنا لا أدرى إن كان بوسعى العثور على بديل له ".

إلا أن هذا الشخص سوف يجلس على الأرجح فى نفس الموقف ويتفكر قائلاً : " أتمنى ألا يؤثر ذلك على خططى المستقبلية داخل الشركة . لقد كانت الشركة كريمة معى . ربما يجب ألا أسعى للضغط بشدة ، لقد عاملونى بمنتهى الرقة " ، بينما تجلس أنت ويجلس الطرف الآخر وقد اعتقد كل منكما أنه هو الطرف الأضعف فى التفاوض . إن المفاوض المحنك يعلم كيف يتخطى هذه العقبة النفسية ويعمل على تعويضها .

لماذا يحدث ذلك ؟ لأن كل طرف يدرك كم الضغوط التى يقع هو تحت وطأتها بينما يجهل كم الضغوط التى يتعرض لها الطرف الآخر . ولهذا فإن كل طرف يعتقد يقيناً أنه هو الطرف الأضعف .

لا تصدق المشترى حينما يخبرك قائلاً : " أعلم العديد من الأشخاص الذين بوسعهم أن يحققوا لى ما أريد بسعر أقل وبنفس الكفاءة " لا تصدقه . لأن هناك بالطبع سبب ما قد قاده للجلوس على مائدة التفاوض . إن العميل يتعرض لنفس الضغوط التى تتعرض أنت لها ، وبما أن تدرك هذه الحقيقة وتتعلم كيف تعمل على تعويضها وتخطيها نفسياً سوف تتضاعف قدرتك على التفاوض

هناك مجموعة من القواعد تحكم التفاوض

أما الاعتقاد الثانى الذى سوف يجعلك مفاوضاً جيداً فهو اعتبارك المفاوضات شكلاً من أشكال المباريات التى يحكمها مجموعة من قواعد اللعب تماماً مثل لعبة الشطرنج . ربما يكون ردك على الحيل التى ذكرتها فى الفصل الأول : " ولكنك يا روجر تجهل تماماً نوعية الأشخاص التى أتعامل معها ، إنهم يقلبون الحقائق رأساً على عقب ، وبوسعهم فعل أى شىء ، ولن تجدى مثل هذه الحيل معهم "

يبدو هذا منصفاً ؛ ولكننى أطلب منك أن تستعير منى بعض التفاؤل إلى أن تتاح لك فرصة اختبار هذه الحيل . لقد أخبرنى تلاميذى مراراً وتكراراً بالآتى : " لم أكن

أتصور أن هذه الحيلة سوف تنطلي عليه ولكنها نجحت بالفعل . لقد أذهلتني التجربة "

حينما تشرع للمرة الأولى فى إبداء امتعاضك ، أو اتباع الأسلوب الملزم لتخرج من المفاوضات وقد ربحت ١٠٠٠ دولار فى جيبك لم تكن تتوقع أن تحصل عليها سوف تكون حينئذ أنت أيضاً أحد المصدقين .

◆ ◆ ◆

التصرف الملزم

أذكر أننى فى إحدى المرات قمت بتدريب بعض العاملين فى شركة من أكبر شركات الإدخار والإقراض فى كاليفورنيا الجنوبية ، وكانت الندوة مقامة فى أحد الفنادق المحلية حيث كان يعقب المؤتمر حفل كوكتيل وعشاء ، وبينما كنت أحادث رئيس المدخرات والقروض أثناء الحفل جاء مشرف الفندق حاملاً زجاجتين من الشراب بين يديه وسأل الرئيس إن كان يرغب فى تقديم المشروبات على العشاء ، فسأله الرئيس عن ثمن الزجاجة فأجابه قائلاً إن سعرها ٢٢,٥٠ دولاراً . وقد كان الرئيس على وشك الموافقة حينما بادرت الرجل قائلاً :" يجب أن يكون عرضك أفضل من ذلك " فاغتاظ المشرف وبدا أثر الصدمة جلياً على وجه المدير ؛ إلا أن المشرف أجابنى قائلاً : " إن كنت ترغب فى تقديم المشروبات للجميع فسوف يكون ثمن الزجاجة ١٥ دولاراً . فاستضاء وجه الرئيس وهم بالموافقة إلا أننى خاطبت المشرف قائلاً : " ولكننا نرى أن ١٠ دولار سوف يكون سعراً مناسباً للزجاجة ".

مما دفع المشرف إلى أن يرد قائلاً : " أنا لست على استعداد للتفاوض معك فيما يخص سعر المشروبات ، غير أن ١٣,٥٠ دولار هو أقصى ما يمكننى تقديمه " ، أود أن ألفت نظرك هنا إلى أن الرئيس كان قد حضر محاضرتى فى نفس اليوم وكان قد استمع إلى حيلة الأسلوب الملزم إلا أننى أعتقد أنه لم يكن مقتنعاً به إلى أن مر بالتجربة عملياً .

◆ ◆ ◆

لذا فإني أناشدك أن تتحلى بشيء من التفاؤل إلى أن تتاح لك فرصة اختبار هذه الحيل . أما أهم اعتقاد فهو أن تؤمن أن التفاوض مباراة تحكمها مجموعة من القواعد . فإن أتقنت القواعد بات بوسعك أن تلعب جيداً .

كلمة " كلا " ليست سوى وضعاً مبدئياً للتفاوض

إن كلمة كلا بالنسبة لأى مفاوض محنك لا تعنى الرفض وإنما هى ببساطة شكل من أشكال الأوضاع المبدئية فى التفاوض . تذكر ذلك حينما تقوم بحمل أحد عروضك فى المستقبل ربما لأحد العملاء أو لرئيسك فى العمل فيثور غاضباً ويقول لك : " أنت ثانية ، هل جئت لتعرض على إحدى أفكارك الطائشة ؟ اخرج من مكتبى وكف عن إهدار وقتى " ، حينما يحدث هذا الموقف تذكر أن المفاوض المحنك لا يعتبر ذلك رفضاً (أى أنه لا يقول أنا أعلم ، لقد انتهى الأمر) وإنما يتفكر فى نفسه قائلاً " أليس هذا وضعاً مبدئياً مثيراً ولكننى أتساءل لماذا اختار أن يكون وضعه المبدئى على هذا النحو ؟ "

إن أبناءك يدركون ذلك ، أليس كذلك ؟ يمكنك أن تقول لابنك : " لقد سئمت سماع هذا الأمر ! اذهب إلى غرفتك ! لا أريد أن أراك حتى الصباح ! وإن تطرقت لهذا الأمر مرة أخرى فسوف أحبسك فى البيت على مدى شهر كامل " ، هل يعتبر ابنك هذا رفضاً ؟ كلا ! إنه يصعد إلى غرفته ويتفكر قائلاً : " لقد كان وضعاً مبدئياً مثيراً للتفاوض ؟ "

القسم السادس

كيف تقوى سطوتك على الجانب الآخر ؟

القوة والسيطرة والنفوذ هى فى واقع الأمر ثلاث عناصر أساسية تمسك بزمام العلاقات الإنسانية ؛ أليس كذلك ؟ فى المفاوضات يحصل الشخص الأكثر نفوذاً وقوة على أكبر قدر من التنازلات أما إن أتحت للآخرين فرصة استغلالك وإحراجك فهذا هو خطؤك أنت لأنك لم تتمكن من الحصول على ما ترغب فيه من الحياة . أما إن تعلمت فى المقابل كيفية التأثير على الآخرين ، وكيف تستخدم أساليب محددة ، وكيف تقابل الأساليب التى يفرضها عليك الآخرون فسوف يكون بوسعك الإمساك بزمام أى موقف .

إن تقوية سطوتك على الجانب الآخر تعد من القضايا الأساسية بالنسبة لأى مفاوض محنك ؛ ولهذا فسوف أخصص كل هذا الجزء لتناول هذا الموضوع .

فى أى موقف تفاوضى ؛ سوف يشعر أى شخص بأنه إما الشخص الذى يقوم بإحراج الطرف الآخر وإما أنه هو الطرف الذى يتعرض للإحراج ، أى أنك سوف تشعر دائماً إما بأنك تملك السيطرة وتستطيع أن تتحكم فى الطرف الآخر وإما أن الطرف الآخر هو الذى يسيطر عليك . سوف أشرح فى هذا الجزء السر فى هذا الشعور وكيفية التعامل مع هذا الإحساس .

فى إحدى ندواتى فى " آيووا " جاءنى أحد الحاضرين قائلاً : " هل تعلم يا روجر لقد حضرت زوجتى إحدى ندواتك عن التفاوض القوى ولم أشهد فى حياتى تغيراً مثل ما حدث لها من تحول " ، لقد كانت زوجتى تملك عملاً خاصاً إلا أن الأمور لم تكن تسير على ما يرام إلى أن شرعت فى دراسة القوة الشخصية وحيلك

الخاصة بالتفاوض . لقد أدهشنى هذا التغير الذى طرأ عليها فقد تحولت إلى نمرة وتحسنت أحوال عملها بشكل ملفت للنظر .

طالما استوقفتنى طويلاً فكرة سيطرة شخص على شخص آخر ، وهو ما دفعنى على مدى عقد كامل إلى أن أعكف على دراسة القوة الشخصية حتى أصبحت الآن قادراً على تحديد النقاط الأساسية التى تمنحك السطوة على الآخرين . وقد لاحظت أنه فى كل موقف من المواقف التى يقوم فيها أحد الأشخاص بفرض سطوته على الطرف الآخر ـ وجود عامل أو أكثر من تلك العوامل التى خلصت إليها . سوف تجد واحداً أو أكثر من تلك العوامل الأساسية فى أى موقف سواء كان هذا الموقف فى معسكر يسعى فيه الضابط القائم بأعمال التدريب لفرض سيطرته على الآخرين ، أو كان أباً يسعى لضبط سلوك ابنه العنيد .

لقد اكتسبت السلطة سمعة مذمومة ؛ أليس كذلك ؟ فقد كتب اللورد " أكتون " خطاباً إلى " رجل الدين كريتون " يقول فيه " توشك السلطة أن تفسد صاحبها أما السلطة المطلقة فهى مفسدة مطلقة " ، وقد ذكر تشارلز كولتون : " إن السلطة تسمم أنقى القلوب كما تنال الخمر من أعتى العقول . لا يملك أى إنسان ما يكفى من الحكمة وما يكفى من الخير حتى يكون مؤتمناً على السلطة المطلقة " . ومع ذلك فأنا أؤمن بأن السلطة فى ذاتها لا تحمل أى شر ، إن السلطة لا تفسد الإنسان فى واقع الأمر إن ما يفسد هو سوء استخدام السلطة أليس كذلك ؟ هل يمكن أن نقول إن الماء سيء لأنه يتسبب من وقت إلى آخر فى حدوث الفيضانات التى تقتل الناس ، أو أن نقول إن الهواء سيئاً لأنه يتسبب أحياناً فى العواصف التى تدمر الأشياء . من هنا نرى أن السلطة ليست شراً وإنما سوء استغلال السلطة هو الذى يفسد . إن أمواج المحيط تتمتع بقوة هائلة وعلى الرغم من ذلك فهناك المئات من متزلجى الأمواج المتحمسين يقومون بامتطاء هذه الأمواج المتلاطمة كل يوم . إن الكهرباء تملك قوة إضاءة حجرة الطفل فى المساء كما أنها قادرة على صعق المتهم المحكوم عليه بالإعدام . إن السلطة بريئة من الأسلوب الذى تستخدم به . إن نجوم البوب يملكون قوة التأثير على الملايين من البشر ، وكذلك كان الحال أيضاً بالنسبة لأدولف هتلر . وكما قال برنارد شو : " إن السلطة لا تفسد الإنسان ولكن الشخص المجنون هو الذى يفسد السلطة حينما يصل إليها "

كيف تقوى سطوتك على الجانب الآخر ؟

قد تكون السلطة بَنَّاءة إلى أبعد الحدود ، وأنا حينما أشير إلى السلطة لا أقصد بذلك عبث الديكتاتور المطلق سواء كان في مجال السياسة أو الصناعة وإنما أقصد ببساطة قدرة الفرد على التأثير على الآخرين .

إن ما سوف أقوم بطرحه على مدى هذا الجزء هو الأساليب التى قد يلجأ إليها الشخص أثناء التفاوض والتى قد تحملك على المبادرة بالتسليم على مائدة التفاوض .
ما مصدر هذه القدرة ؟ إن مصدرها يرجع إلى واحد أو أكثر من العناصر الثمانية التالية .

الفصل الحادى والخمسون

السلطة الشرعية

إنها السلطة التى يتمتع بها أى شخص يحمل لقباً . أعتقد أنك سوف تشعر بشيء من الخوف حال تعاملك مع أى شخص يحمل لقباً مثل نائب الرئيس ، أو الدكتور ، وسوف يفوق هذا الحرج مقدار ما سوف تشعر به حال تعاملك مع غيرهم من الأشخاص الذين لا يحملون ألقاباً . إننا نكتسب هذه السلطة على الفور فى اللحظة التى نحصل فيها على لقب .

ففى اللحظة التى يقوم فيها - على سبيل المثال - رئيس المحكمة العليا بمنح الرئيس لقبه بوصفه رئيساً للولايات المتحدة الأمريكية ؛ يتسلم بدوره كل سلطة الرئاسة وهى سلطة منفصلة عن أى سلطة شخصية ، قد يكون الرئيس متمتعاً بها قبل هذه اللحظات . أما إقامة حد فاصل بين الظهور كرئيس وبين إظهار التقارب مع الشعب - أى وكأنك واحد من أبنائه - فهو بمثابة ميزان دقيق . حينما حمل الرئيس كارتر حقيبته إلى البيت الأبيض بدأ يتخلى عن سلطته الشرعية . وقد بلغ هذا التخلى مداه حينما خفض من حجم التدفئة فى البيت الأبيض لتوفير الطاقة .

ربما كانت أزمة الطاقة قد بلغت مداها إلى الحد الذى كان يحتم عليه إبداء استعداده للمشاركة فى حمل أعبائها كى يكون ذلك بمثابة رمزاً للشعب . وعلى الرغم من ذلك فلم يكن أحد يتوقع أن تقوم السيدة الأولى بنفسها بكتابة خطاباتها على الآلة الكاتبة وهى مرتدية القفاز حتى تشعر بالدفء حينما أجبرها زوجها على ذلك . أما ريجان فإن استخدامه للسيارة الليموزين واستقلاله للطائرة المروحية للذهاب إلى كامب ديفيد أعاد هيبة السلطة الشرعية للرئاسة .

وكما نعرف جميعاً فإن حياة جورج بوش السياسية انتهت حينما أطلق على بيل كلينتون وآل جور ساخراً اسم بوزو و أوزونى حتى أن هذا الأمر قد هال زوجته باربرا بوش شخصياً ، واعتبرته تصرفاً لا يليق برئيس بأى حال من الأحوال ، ولم تكن هى الوحيدة التى نظرت إلى الأمر بهذه الصورة . أما مجرد رؤية بيل كلينتون وقد انقض على إحدى الوجبات السريعة فى أحد المطاعم ـ والذى ربما قد يكون قد جعله محبوباً للايين من عشاق الأطعمة السريعة ـ فقد أضره أثناء تفاوضه مع الكونجرس والزعماء الأجانب ، كما أن تلك العلاقة التى ربطته بإحدى العاملات فى البيت الأبيض لم تكن من التصرفات اللائقة بالنسبة لرئيس وقد قلصت من قدرته على التأثير .

إن الألقاب تؤثر على الآخرين ؛ فإن كنت تملك لقباً فلا تخشَ استخدامه . لا تخجل من إضافة لقبك على بطاقة العمل أو أى لافتة ، فإن كان لقبك يشير إلى أنك نائب للرئيس فهذا يعنى أنك قد أحرزت بالفعل تقدماً على شخص آخر تشير بطاقته إلى أنه أحد رجال المبيعات . حينما كنت أدير شركة العقارات كنت أدع الوكلاء القائمين بعملية البحث الميدانى يضيفون لقب مدير منطقة على بطاقات العمل الخاصة بهم (وقد تطلب هذا الأمر تغطية منطقة تضم ٥٠٠ بيتاً حيث كان الوكلاء يطرقون الأبواب ويسلمون الخطابات لأصحاب البيوت ، ويقدمون أنفسهم بوصفهم خبراء فى هذه المنطقة) وقد أخبرنى الوكلاء بأن ذلك اللقب قد أحدث فارقاً هائلاً فى مدى تقبل الآخرين لهم .

ولهذا فإن كنت لا تحمل لقباً ذا ثقل فى بطاقة عملك فهذا يعنى أن الشركة التى تعمل بها يجب أن تعيد نظرها فى هذا الأمر . أما التدرج الطبيعى لهذه الألقاب فهو أن مدير المنطقة يقوم برفع تقريره لمدير الحى الذى يقوم بدوره برفع تقريره للمدير الإقليمى وهكذا يبدو لقب نائب الرئيس الإقليمى من أكثر الألقاب بريقاً . وقد لاحظت مصادفة أن هناك شركة تستخدم الألقاب بطريقة عكسية حيث كان مدير المنطقة هو المسئول عن المنطقة الغربية فى الولايات المتحدة . وهذا لا يعنى أننى أقترح أن تسعى هذه الشركة لتغيير نظامها ولكن بما أن التدرج الطبيعى يكون عكس ذلك فإن لقب مدير المنطقة يبدو دائماً أقل تأثيراً من لقب المدير الإقليمى .

كما أن السلطة الشرعية تملى عليك أن تدعو الطرف الآخر للتفاوض على أرضك إن أمكن وليس العكس حيث يكون الطرف الآخر محاطاً بكل أشكال نفوذه . أما إن

اصطحبت الطرف الآخر إلى أحد الأماكن فيجب أن تدعوه لركوب سيارتك أنت لأن هذا يمنحك القدرة فى التحكم ، أما إن دعوته لتناول الغداء فيجب أن تقوم أنت باختيار المطعم ولا يكون ذلك فى مكانه المفضل حيث يشعر بأنه يملك زمام الأمور .

إليك خمس خطوات يمكن أن يتبعها المفاوض المحنك كى يدعم قوة لقبه :

١. استخدم لقبك إن كنت تملك لقباً ؛ أما إن لم تكن فاسعَ للحصول على لقب .
٢. استخدم الحروف الأولى من اسمك . دون اسمك كالتالى على سبيل المثال : " جى ـ آر ـ دوو " وليس جون دوو أنت بذلك تفرض على من لا يعرفك أن يناديك بالسيد دوو وليس باسمك .
٣. حاول قدر المستطاع أن تتفاوض فى مكتبك أى داخل منطقة نفوذك وليس العكس ، فهذا يعنى أنك تتفاوض فى مركز سلطتك محاطاً بكل أشكال النفوذ .
٤. يجب أن تحرص على استخدام سيارتك حال التفاوض مع الآخرين وليس العكس . وهو ما يفعله دائماً القائمون بالبيع العقارى ؛ أليس كذلك ؟ أما حينما يركب القائم بالبيع العقارى فى سيارتك فهذا يعنى أنه قد بات تحت سيطرتك .
٥. يجب أن تكون لديك سكرتيرة وأن تقوم هى بتوصيل الاتصالات الهاتفية إليك . أنا شخصياً لا أحب السكرتيرة التى تقوم بتوصيل المكالمات للآخرين إلا أن هذا يوحى بالسلطة الشرعية .

أشكال أخرى للسلطة الشرعية

هناك أشكال أخرى للسلطة الشرعية . إن وضعك فى السوق يعد شكلاً من هذه الأشكال ، بمعنى أن يكون بوسعك أن تقول إنك صاحب أكبر أو أصغر شركة فى السوق أو أن تقول إنها أقدم أو أحدث شركة فهذا يعنى أنك تملك سلطة شرعية . قد يكون بوسعك أن تقول إنك تملك أكبر شركة شاملة أو أنك تملك شركة متخصصة . أو ربما يمكنك أن تخبر الآخرين بأن شركتك مازالت شركة وليدة ، وأنك تبذل قصارى جهدك ، أو أنك تعمل فى هذا المجال منذ ٤٠ عاماً . إن وضعك

لا يهم في واقع الأمر وإنما ما يهم حقيقة هو أن اتخاذك لأى وضع يمنحك سلطة شرعية .

إن احترام القانون يعد شكلاً من أشكال السلطة الشرعية ، إن بعض الناس يحترمون القانون خشية العقاب ، إلا أن الغالبية العظمى تحترم القانون وتطبقه بدافع الاحترام . فمثلاً : لا تكاد تكون هناك أية مشكلة إن قدت سيارتك بدون رخصة قيادة إلا أنك ستكلف نفسك عادة عناء التأكد من وجود الرخصة في جيبك . كما أنه من الأمور شديدة الصعوبة عليك أن تلتزم بقوانين حزام الأمان ، إلا أنني بدأت أضع الحزام حينما أقرت كاليفورنيا القانون الخاص به وذلك لمجرد أنني أفخر باحترامي للقانون . هل تراوغ الإشارة الحمراء في منتصف الليل حيث لا يراك أحد ؟ لا أظن ؛ لأننا نؤمن بضرورة رضوخ الجميع لقواعد المرور بدون أية مناقشة . إن التقاليد شكل من أشكال السلطة الشرعية (حتى مطلع القرن الحالى كانت التقاليد والقانون هما السلطة الوحيدة التى تسيطر على سلوك الإنسان) . إن استطعت أن تقنع الطرف الآخر بأنك كنت تمارس هذا التصرف على مدى فترة طويلة فسوف يذعن دون أن تكون بحاجة إلى ذكر مبرر آخر .

كما أن الإجراءات المتبعة تعد شكلاً آخر من أشكال السلطة الشرعية . كما أن عبارة " إنها الطريقة المتبعة دائماً " تنطوى على قدر من السلطة ، ولعل هذا هو سر تلك السلطة الشرعية التى تملكها بطاقة التسعير ؛ فهى تشير إلى أن " هذه هى الطريقة التى يسير بها العمل في هذا المكان " . حيث نقوم بوضع بطاقة تسعير على السلعة فيأتى المشترى ليلتقط ما يريد ويحمله إلى مكان التحصيل حيث يقوم بدفع الثمن المحدد ، إن مثل هذه الاجراءات المتبعة هى ببساطة التى تدفع أغلب الناس إلى قبول السعر فلا يُقْدِم على مناقشته إلا القليل فى هذه البلاد .

إلا أن الأمور تسير بالعكس حال شراء صفقة سيارات ؛ حيث يكون الإجراء المتبع هو " التعرف على السعر المدون على بطاقة التسعير ثم التقدم بعرض " ، حتى أن الأشخاص الذين يكرهون المساومة سوف يتبعون هذا الإجراء . إن المفاوض المحنك يعرف كيف يستخدم " العقود الثابتة " لحمل الطرف الآخر على الإذعان لمطالبه وهو يخبره بأن : " هذا هو عقد الشركة الثابت ، وهو الذى يوقع عليه كل المتعاملين مع الشركة " ، إن هذه العبارة تعكس ببساطة معنى سلطة الإجراءات التى لا تتغير والتى تعد شكلاً من أشكال السلطة الشرعية .

وهكذا تكون السلطة الشرعية هى أولى عناصر القوة الشخصية وهى السلطة التى يملكها أى شخص يحمل لقباً أو يتخذ لنفسه وضعاً فى السوق أو يستطيع أن يوحي للطرف الآخر بأن هناك بالفعل طريقة قائمة لإنجاز الأشياء .

السلطة الشرعية كوسيلة لإحراج الطرف الآخر

على الجانب الآخر يجب ألا تشعر بالحرج من اللقب حال تفاوضك مع الآخرين . فالإنسان بطبعه يميل إلى الشعور بالتحرج حال تعامله مع نائب رئيس البنك ، أو مع رئيس إحدى الشركات ، وهو الشعور الذى يتقلص إلى حد كبير حينما يتعامل مع شخص مجرد من الألقاب . ودعنا نفترض ـ على سبيل المثال ـ أنك تبحث عن سيارة من طراز وشكل معين ،

وفى أحد الأيام وبينما كنت تسير فى مكان انتظار السيارات فى أحد ملاعب الجولف فإذا بك تعثر على السيارة التى كنت تتطلع إليها ، بل الأكثر من ذلك أنها كانت معروضة للبيع . وبينما كنت تسعى للاقتراب من السيارة لتبين مقدار ما قطعته من أميال إذا بصاحب السيارة يأتى إليك ويخبرك بأنه يريد أن يبيعها بـ ١٠,٠٠٠ دولار فيبدو لك السعر مرتفعاً بعض الشىء إلا أنك تَعِدُ الرجل بأنك سوف تفكر فى الأمر وتعاود الاتصال به ؛ فيكتب اسمه ورقم هاتفه على قطعة ورق ويطلب منك أن تتصل به فى المكتب إن كانت لديك رغبة فى الشراء .

أما أنت فتفكر وتقرر فى أن اقتناء السيارة سوف يسعدك ولكن إن تمكنت من شرائها بسعر ٦٠٠٠ أو ٧٠٠٠ دولار ؛ فتتصل بالمالك قائلاً : " أريد أن أقدم لك عرضاً بالشراء ؛ فهل يمكن أن نلتقى كى نتباحث فى الأمر ؟ "

فيجيبك قائلاً : " ولكننى فى واقع الأمر شديد الانشغال هذا الأسبوع ؛ فإن كان بوسعك أن تأتى إلى مكتبى فى وسط المدينة فربما تمكنت من اقتناص بضع دقائق لمناقشة الأمر" . وبما أن تصل إلى المبنى حيث يقع المكتب يقوم موظف الاستقبال بتوجيهك إلى الدور الرابع والعشرين وإذا بالسكرتيرة تقودك إلى جناح مرتفع من خلال أبواب حفر فوقها بحروف ذهبية ضخمة كلمة " الرئيس ".

وبما أن تخطو داخل المكتب إذا بك تشاهد الشهادات الدراسية والوثائق تغطى الجدران وتشيد جميعها بكم الإنجازات والأعمال التى حققها هذا الرجل الجالس

في مكتبه وهو نفس الرجل الذى التقيت به من قبل فى مكان انتظار السيارات فى ملعب الجولف . بما أن تدخل يقوم الرجل من مجلسه ويصافحك ثم يعود ليواصل حديثه في الهاتف بعدما يطلب منك أن تجلس فوق الكرسى المقابل لمكتبه وإذا به يتحدث عن بيع مجموعة من الأسهم بالعملة السويسرية ، ويبدو لك الأمر على أنها صفقة بعدة ملايين من الدولارات . وأخيراً يضع السماعة ويبتسم قائلاً " والآن ما رأيك في السيارة ؟ إنك لن تطلب منى بالطبع أن أخفض السعر ؛ أليس كذلك ؟

والآن أخبرني ما شعورك حيال عرضك ذى الـ ٦٠٠٠ دولار ؟ سوف تبدو على الأرجح محرجاً إلى حد أنك سوف تفضل أن تعتذر بلباقة مشيراً إلى أنك قد تراجعت عن فكرة الشراء أو ربما فكرت في أن تجيب الرجل قائلاً :" سوف تسمح لى بشراء السيارة بـ ٩٠٠٠ دولاراً ؛ أليس كذلك ؟ " إن هذا الموقف سوف يشعرك على الأرجح بأنك تود لو أن البائع الماثل أمامك كان عاملاً في مصنع .

ما علاقة وضع البائع بالقيمة التى حددتها أنت للسيارة ؟ لا شىء على الإطلاق ؛ إن كانت السيارة تساوى ٦٠٠٠ دولار أو ٧٠٠٠ دولار من وجهة نظرك وتقديرك الشخصى ؛ فهذا يعنى أن هذه هى قيمة السيارة سواء اشتريتها من عامل يقوم بتغليف أنابيب معجون الأسنان أو من رئيس الولايات المتحدة الأمريكية .

بل إنك في واقع الأمر إن تناولت الأمر بمزيد من التحليل فسوف تخلص إلى أن رئيس الشركة لن يكون على استعداد لقبول هذا العرض المتدنى لأنه ليس هناك ما يحمله على ذلك ؛ إلا أنك قد تكون مخطئاً . قد يدفعه نفس هذا الوضع إلى قبول سعر أقل من المطلوب لأنه ليس فى حاجة إلى المال أو لأنه لا يريد أن يضيع مزيداً من الوقت فى بيع السيارة . وفى المقابل ؛ قد يكون العامل واقعاً تحت ضغط مادى ويكون بحاجة إلى كل مليم من السعر المطلوب . فلا تدع الألقاب تشعرك بالحرج وتعميك عن بعض الحقائق الأخرى التى يجب أن تأخذ أولوية فى تفكيرك حال تقييمك للسعر .

بعض الألقاب لا تعنى شيئاً

إنه سبب وجيه كى لا تتحرج من الألقاب ؛ وهو أن بعض الألقاب ليست لها قيمة فى واقع الأمر . حينما وفدت إلى هذا البلد فى بادئ الأمر فى عام ١٩٦٢ لم أكن أملك سوى ٤٠٠ دولار ولذلك سارعت فى الحصول على عمل ، فشغلت إحدى الوظائف فى بنك أمريكا الذى وافق على تدريبى كأمين للصندوق وقد بدا لى الأمر غريباً لأننى لم أكن على دراية بالعملة الأمريكية بعد . إن النقود الأمريكية تعتبر محيرة للغاية بالنسبة لغير الأمريكيين ؛ فنحن نملك عملات معدنية لا تحمل أرقاماً بمعنى أن الدايم (عشرة سنتات) لا تحمل رقم عشرة كما أن النكلة (خمسة سنتات) لا تحمل رقم خمسة . أما العملات المخصصة للهاتف فهى ليست من الدايم أو النكلة وإنما يدون عليها رقم ١٠ أو ٥ أما العملات الورقية فهى لا تختلف من حيث الحجم أو اللون .

ولهذا السبب بدا هذا الاختيار محيراً بالنسبة لى ، إلا أنه لم يكن أمامى إلا أن أوافق على اختيارهم ؛ وهكذا توليت الوظيفة وأنا أقول لنفسى " إن النكلة تفوق الدايم من حيث الحجم ولكنها تساوى نصف قيمته " ، وحينما اقتربت منى إحدى السيدات كى تحصل شيكاً أجبتها قائلاً : " آسف ولكن هذا الشيك يفوق حدودى . يجب تحمليه إلى المكتب المخصص كى يحصل على موافقة أحد الموظفين " ،

فقالت : " يبدو أنك لا تعرفنى ؟ إن عمى هو نائب رئيس بنك أمريكا " ،

وكنت أعلم أن بنك أمريكا فى ذلك الوقت يعد أكبر بنك فى العالم ، وأنه يملك ٥٠٠ أو ٦٠٠ فرع ولهذا فقد شعرت بالحرج حينما سمعت هذه المعلومة . ولهذا اتخذت موقف المدافع على طريقة سكان نوريمبرج التقليدية وشرحت لها أننى أنفذ أوامر رؤسائى فتركتنى وهى فى قمة الغضب . فاستدرت باتجاه زميلى وقلت له " أعتقد أننى قد أوقعت نفسى فى مشكلة حقيقية ؛ لقد أغضبت لتوى ابنة أخت نائب رئيس بنك أمريكا " ، فضحك زميلى وأجابنى قائلاً : " ألا تدرك عدد نواب الرؤساء الذين يعملون فى بنك أمريكا ؟ " ثم التقط دليلاً يشبه دليل الهاتف حيث كان مدوناً فيه المئات من نواب الرؤساء . إن الألقاب فى بعض الأحيان تكون عديمة القيمة .

بعض الألقاب لا تعنى الكثير

حينما تخرجت ابنتى جوليا من الجامعة فى كاليفورنيا الجنوبية من قسم تمويل الأعمال كانت تعمل فى مكتب نيويورك لمضاربات الأسهم لـ " دين ويتر " فى بيفرلى هيلز . وفى أحد الأيام كانت تتحدث عن أنها ستصبح نائبة للرئيس هناك ، فقلت لها " يجب أن تكون أهدافك فى الحياة واقعية يا جوليا ؛ إنك تعملين فى شركة كبرى وقد يستغرق الأمر سنين طويلة إلى أن تحصلى على هذا المنصب " ، فأجابت قائلة : " كلا ، أعتقد أننى سوف أكون نائبة للرئيس مع نهاية العام الحالى " . فسألتها " كم يبلغ عدد نواب " دين ويتر " ؟ "

فأجابت قائلة : " لا أدرى ؛ ربما آلاف ، لدينا ٣٥ نائباً فى مكتبنا " ، إن هذه الشركة كانت تعلم مدى تأثير الألقاب على الآخرين .

◆ ◆ ◆

وقد ذكر ويليام أ . ل فى كتابه : " كل ما يمكنك عمله هو كل ما يمكنك عمله " أن شركته كانت تعين ١٠٠ نائب للرئيس فى الشهر الواحد ، أى أنه إن اتبع تقليد مصافحة كل نائب رئيس جديد فسوف يكون ذلك وحده بمثابة دوام عمل يوم كامل ؛ ولهذا يجب أن تتجنب الشعور بالحرج إن كان المشترى يحمل لقباً براقاً لأن هذا اللقب قد لا يعنى الكثير فى واقع الأمر .

إن هذا الأمر يشبه الجدل القائم بين شخصين حول وجود عدد ضخم من نواب الرؤساء فى شركة جنرال موتورز لدرجة أن هناك نائب رئيس مسئول عن قسم مساند الرأس ، ولحسم الخلاف قام الشخصين فى نهاية الأمر بالاتصال بشركة جنرال موتورز وقال أحدهما : " هل يمكننى محادثة نائب الرئيس المسئول عن قسم مساند الرأس ؟ "

فأجابه عامل التليفون قائلاً " بكل تأكيد يا سيدى ، ولكن أى نائب تود محادثته هل نائب الركاب أم نائب السائقين ؟ "

لا تنبهر بالألقاب ولكن يجب أن تفهم أن الألقاب لها قوة تأثير على الآخرين .

الفصل الثانى والخمسون

سلطة الثواب

أما العنصر الثانى من عناصر السلطة الشخصية فهو سلطة الثواب . يدرك المفاوض المحنك أنه إن كان بوسعك أن تقنع طرف التعاقد الآخر بأنك سوف تكافئه فقد ملكت بذلك قدرة السيطرة عليه . إن أغلب القائمين ببيع المنتجات أو الخدمات لا يسعون للأسف لتنمية الثقة فى النفس المطلوبة للإيحاء للطرف الآخر بأنه سوف يحصل على مكافأة ، لأن البائع يعتقد أن المشترى هو الذى يمنحه مكافأة حينما يقبل الشراء منه .

هل تتذكر تلك الحلقات التليفزيونية القديمة للسرجنت بيلكو ؟ لقد كان الرقيب المسئول عن المئونة فى القاعدة يملك سلطة تفوق سلطة الكولونيل الذى كان يدير القاعدة لأن قدرته على مكافأة الجنود كانت تفوق قدرة الكولونيل . إن الشخص الذى يملك السلطة فى شركة سيارات الأجرة ليس المالك وإنما الشخص الذى يقود تحركاتهم والذى يمتلك قدرة أعلى على مكافأة السائقين .

فإن كانت شركتك قد نمت لدرجة أنك كلفت شخص آخر بمهمة اختيار العامل الذى يصلح لكل مهمة فقد فرطت بذلك فى سلطتك الشخصية . إن الرئيس قد يتنازل عن سلطته لصالح مديره الشخصى حينما يمنحه حق البت فى الترقيات ورفع الأجور مما يجعل المدير يمسك بزمام الأمور .

إن سلطة الثواب تتخذ العديد من الأشكال حيث يبدو المال أوضحها ؛ إلا أن هناك أشكالاً أخرى ، أما بعض هذه الأشكال فهى سلطة امتداح الآخرين أو العفو

عنهم أو منحهم الألقاب (مدير ـ نائب رئيس ـ كابتن) وكذلك سلطة توزيع العمل ، وترتيب جدول الإجازات ، وسلطة التوصية عند من يملكون السلطة .

هل تذكر روبين جيفن ؟ لقد كانت زوجة مايك تايسون لما يقرب من ثمانية أشهر وأنا واثق من أنها حينما ذهبت إلى كاليفورنيا لتوكيل محاميها مارفين ميتشلسون لإتمام الطلاق لم يدر بخلدها أنها تكافئه حينما أعطته القضية ، لقد تفكرت قائلة : " إن كان بوسعى أن أوكل مارفين ميتشلسون فسوف تكون ضربة موفقة لأنه الأفضل فى هذا المجال . ليس هناك من هو أفضل من ذلك " .

إن كنت تبيع منتجاً أو خدمة فيجب أن تؤمن أنك الأفضل فى هذا المجال حتى تتمكن من إقناع العميل بذلك . وهذا يعنى أنه ليس هناك ما هو أفضل من أدائك إن كنت على استعداد لأن تضع سمعتك الشخصية وخبرة شركتك فى خدمة حل مشاكل المشترى فإن المشترى فى هذه الحالة لا يكافئك وإنما أنت الذى تثيبه .

بالطبع لا يمكنك أن تستفيض فى الحديث على هذا النحو لأنه سرعان ما سوف ينقلب عليك لأنك ستبدو فى صورة الشخص المتعالى ، ولكن لا تنجرف عكس الطريق وتظن أن العميل هو الذى كافأك حينما قبل أن يشترى منك . لقد سمعت أن بعض من رجال المبيعات قد يتوسلون إلى المشترى كى يحصلوا ولو على قدر ضئيل من أعمال الشركة . هل تصدق ذلك ؟ ألا تبدو لك هذه الصورة مثل صورة الكلب الذى يستجدى فتات الطعام ؟ حينما تؤمن بأنك أنت الذى تثيب المشترى وليس العكس سوف تشعر بالثقة حينما تطلب منه أن تنجز كل أعماله .

تمهل للحظة ودون ثلاث أسباب قد تغرى الطرف الآخر بالتعامل معك . إن كنت من رجال المبيعات ابحث إذاً عن الأسباب التى دفعت العميل إلى اختيارك أنت دون بقية المنافسين ، أما إن كنت متقدماً لوظيفة ، أو طالباً لترقية ففكر فى ثلاث أسباب قد تجعل اختيارك أنت على وجه التحديد ذا نفع بالنسبة للشركة .

إننى أتساءل : هل جاء السبب التالى ضمن الأسباب التى دونتها " لقد استطاعوا أن يفوزوا بى ؟ " يجب أن يكون هذا هو أول الأسباب ، أن الطرف الآخر قد وقع اختياره عليك أنت وليس على أحد المنافسين ليس بسبب جودة المنتج أو نوع الخدمة التى تقدمها ، ولكن لأنهم فازوا بك أنت شخصياً . كى تكون ناجحاً فى إظهار سلطة الثواب يجب أن تضيف إلى قيمة المنتج أو الخدمة التى تقدمها أنت وليس غيرك . أنت على الأرجح تواجه قدراً من المنافسة المشروعة فى مجالك ؛

بمعنى وجود شركات تستطيع أن توفر منتجاً مماثلاً وبسعر شديد المنافسة . ولهذا يجب أن يكون الفارق متمثلاً فى شخصك أنت ، أى حجم معرفتك لنوع المنتج أو الخدمة التى تقدمها ، وكذلك مدى درايتك بمشاكل الطرف الآخر ، ونسبة الفرص المتاحة له ، أى قدرتك الإبداعية فى معالجة مشاكله والإفادة من الفرص المتاحة أمامه .

دعنى أخمن عدد منافسيك ؟ هل هما منافسان أم ثلاثة أو ربما ستة منافسين ؟ هل تعرف كم عدد المنافسين المحترفين فى مجال التحدث الذى أعمل به ؟ هناك ٣٥٠٠ عضو فى الجمعية التى أنتمى إليها وهى جمعية المتحدثين الأمريكية ، أى أننى كلما حصلت على ارتباط عمل فهذا يعنى أننى يجب أن أتغلب على منافسة ٣٤٩٩ متحدثاً كى أحظى بشرف المثول أمام الحضور فى الندوات ، وهو ما يدفع مُعِدِّى المحاضرات دائماً إلى الاستفسار قائلين : " كيف تستطيع يا روجر فى ظل هذه المنافسة الضارية أن تطالب بهذا السعر المرتفع ؟ " فأجيب قائلاً : " لأننى كفء " قد يبدو الرد شديد التعالى والتباهى فى نظرك ولكنك بحاجة إلى كل هذا القدر من الثقة بالنفس حيال ما تقوم به من أعمال ، تحتاج إلى كل هذه الثقة التى تشعرك بأنك تؤدى مهمتك أفضل من أى شخص آخر . إن السبب الأول لاختيار الطرف الآخر لك هو أنه قد فاز بك أنت شخصياً ، لأن الوسيلة الوحيدة لذلك هى التقاطك من وسط مجموعة المنافسين .

سلطة الثواب وسيلة من وسائل إحراج الطرف الآخر

يعى المفاوض المحنك أن تصورك بأن الشخص الآخر قادر على مكافأتك يشعرك بالحرج ؛ فإن كنت تعتقد أن المشترى يقوم بمكافأتك حينما يوافق على الشراء منك فقد منحته بذلك وسيلة لإحراجك ، وهو سبب شعورك بقدر أكبر من الحرج حينما تقوم بعقد صفقة كبيرة بينما تشعر بقدر أقل حال عقد صفقة صغيرة . إنك تشعر بأن العائد المتوقع سوف يكون أكبر وهذا هو سر شعورك بالحرج . إنه شعور شخصى تماماً بالطبع أليس كذلك ؟ لأنك حينما بدأت عملك فى هذا المجال كنت تستشعر هذا الإحساس بالحصول على مكافأة عندما كنت تعقد صفقة بـ ١٠٠٠ دولار وبمرور الوقت لم تعد تستشعر تلك الإثارة إلا حينما تعقد صفقة بـ ١٠٠,٠٠٠ دولار .

حينما يشرع الطرف الآخر فى استخدام سلطة الثواب كى يشعرك بالحرج احبط حيلته . هناك بعض الأشخاص يتقنون تطبيق هذه السلطة . فحينما يطلبون منك أن تقدم تنازلاً لا يفوتهم أن يشيروا إلى أنهم بصدد إقامة مشروع جديد فى الأسبوع المقبل وقد تحظى أنت بشرف التعامل معهم فى هذا المشروع ، أو قد يحدثوك عن ذلك اليخت الذى يملكونه فى الميناء ، أو تلك الكابينة المُعدَّة لأغراض التزلج فى الجبل . أى أنهم لا يعدونك بشىء وإنما فقط يلمحون إلى أنك إن تعاونت معهم فسوف تحصل على تلك الامتيازات ؛ إنها سلطة الثواب . لا تدع الأمر يضغط على أعصابك ، وإنما تعرف فقط على الحيلة ولا تسمح لها بأن تغير موقفك فى التفاوض .

بما أن تكشف سلطة الثواب وتعى أن الطرف الآخر يحاول فرضها عليك سوف تتلاشى قدرة الطرف الآخر على التحكم فيك ، وسوف تصبح أكثر ثقة فى نفسك كمفاوض .

الفصل الثالث والخمسون

سلطة العقاب

إنها الوجه المقابل لسلطة الثواب . إنها تلك السلطة التى تستشعرها فى كل مرة يلوح فيها الطرف الآخر بقدرته على معاقبتك ، وهو بذلك يفرض سطوته عليك . هل تعرف هذا الشعور المريع الذى ينتابك حينما يستوقفك الشرطى الراكب ويجبرك على التنحى إلى جانب الطريق بينما يقف هو أمامك وهو يملك سلطة مطالبتك أو عدم مطالبتك بدفع ثمن التذكرة . قد تكون قيمة العقاب غير مرتفعة إلا أن درجة الشعور بالحرج تكون مرتفعة للغاية .

وللمصادفة هناك مزحة متداولة فى الأوساط العقارية فى كاليفورنيا فى هذا الشأن ـ يوجد فى كاليفورنيا أكثر من ٣٠٠,٠٠٠ وكيل عقارى مرخص ؛ فإن كنت تعتقد أنك تعانى من ضغط المنافسة فلك أن تتخيل مقدارها فى مجال العقارات فى كاليفورنيا ـ أما المزحة فهى أن أحد رجال الشرطة الراكبة يستوقف أحد قائدى السيارات ويطلب منه أن يقف على جانب الطريق قائلاً : " والآن يا عزيزى دعنى أطلع على رخصتك العقارية " ،

فيجيب الرجل : " تعنى أيها الضابط رخصة القيادة ؟"

فيقول الشرطى : " كلا ؛ أعرف أن رخصة القيادة ليست متوفرة لكل شخص فى كاليفورنيا " .

من الصعب تصور إمكانية فرض سلطة العقاب على الآخرين إلا أن هذه السلطة تبقى دائماً موجودة فى المفاوضات ، فأنت حينما تطالب أحد العاملين فى محل تجارى باسترجاع السلعة وإعادة قيمتها تستخدم بذلك سلطتى الثواب والعقاب

اللتين سوف تؤثران على قرار الموظف ، فإن قام بإعادة القيمة بمنتهى الكرم سوف ، تقوم بمكافأته وذلك بشكره ، وسوف تنظر إلى الأمر على اعتبار أنه تجربة طريفة ، أما إن رفض إعادة القيمة فسوف تغضب وتنظر إلى الأمر على اعتبار أنه تجربة سيئة .

هناك أشكال أخرى لسلطة العقاب وهي قوة التقليل من شأن الطرف الآخر ، أو العمل على إحراجه ، أو القدرة على الإساءة إليه بالكشف عن أحد الأسرار أو القدرة على إيذاء مشاعره بالتصريح ببعض التجارب المؤلمة أو بتكليفه ببعض المهام الصعبة والمؤلمة أو القدرة على إضاعة وقته وذلك إما بمطالبته بإعادة المهمة أو إعادة الشرح أو القدرة على تقويض مستقبله .

دعنا نرى كيف يلجأ المفاوض إلى تضافر عمل سلطتى العقاب والثواب لاستخدامهما كقوة ضغط على الطرف الآخر . إنهما سلطتى العقاب والثواب اللتين يطبقهما الآباء فى التعامل مع الأبناء حيث يقول الأب : " إن ذهبت إلى سريرك الآن فسوف أقرأ لك قصة " أو " إن لم تأكل الجزر فلن تشاهد التلفاز " ، أما رجل المبيعات فهو يؤكد أهمية المزايا للعميل لإقناعه بالشراء بينما يحاول بمنتهى الرفق أن يلمح له بحجم المخاطر التى سوف يواجهها إن لم يعقد الصفقة " إن هذا الاستثمار سوف يحقق لك المعجزات ؛ احصل عليه قبل أن يسبقك المنافسون إليه ".

أما المديرون فهم يلجأون إلى سياسة العصا والجزرة مع موظفيهم فيقول أحدهم : " أدِّ هذه المهمة كما ينبغى وسوف تبدو فى صورة جيدة " ثم يستطرد : " جو - انظر إلى جيداً - إياك أن تعجز عن إتمام هذه الصفقة " ، أما السياسيون فهم يطبقون هذا الأسلوب لحفظ ميزان السلام فى العالم ، فيقول رجل السياسة " حافظ على الحكومة الديمقراطية وسوف نمنحك شكلاً قومياً جيداً ، وإلا فلدينا ١٠,٠٠٠ رأس نووية جاهزة للانقضاض عليك بعض ١٥ ثانية فقط من وقت توجيه الإنذار .

إن سلطتى الثواب والعقاب لا يغيبان أبداً فى أى موقف قائم على الإقناع . دعنا نفترض أن سيارتك فى ورشة الإصلاح وأنهم قد أخبروك بأنها لن تكون جاهزة قبل اليوم التالي ، إلا أنك يجب أن تتسلمها الليلة وبالتالى تخبرهم بذلك وتعبر عن شعورك حيال الموقف .

ما الذى يدور فى هذا الوقت فى عقل صاحب ورشة الإصلاح بينما يستمع إليك ؟ إن استجاب لطلبك فسوف تكافئه بإشعاره بالامتنان ، وبخلق مناخ دافئ

ومحبب ، أما إن لم يستجب فإنه يخشى أن تنقلب الأمور رأساً على عقب ويصبح فى وضع سيء . يدرك المفاوض المحنك هاتين السلطتين ويعرف كيف يوظفهما بمنتهى البراعة.

أما الشخص الذى يجهل قوة التفاوض فهو يلجأ إلى إحدى السلطتين فقط ، أى أنه قد يلجأ إلى سلطة العقاب دون أن يدرك أن تضافرها مع سلطة الثواب قد يضاعف من سطوتها . لقد شهدت بالطبع أناساً يرتكبون هذا الخطأ . حينما يتعرض المفاوض الضعيف لموقف مثل الموقف الذى عرضناه بمعنى أن تكون السيارة غير جاهزة فسوف يغضب على الفورِ ويحاول أن يفرض سطوته على الطرف الآخر كى يجبره على الإذعان لطلبه قائلا : " إن لم تكن السيارة جاهزة فى الخامسة مساءً ؛ فسوف أقاضيك وأنتزع منك كل ما تملك ؛ سوف أنتزع منك هذا المكان " ، إن اللجوء إلى مثل هذه الأساليب التهديدية من شأنه أن يحمل الطرف الآخر على الإذعان ، إلا أن الوسيلة المتبعة تكون قاسية فى أغلب الأحيان حتى أنها تنقلب على صاحبها ، وحتى إن أذعن الطرف الآخر تحت ضغط التهديد فإن هذا يغرى الطرف الأقوى على التمادى ومضاعفة خطئه بالتباهى بالفوز الذى حققه .

أما المفاوض المحنك فهو يعى أن إتقان تطبيق سلطتى العقاب والثواب يفوق فى تأثيره هذا الأسلوب إلى حد بعيد ؛ ولهذا فإن المفاوض المحنك يسعى للإيحاء إلى الطرف الآخر بأن الأشياء لن تسير على ما يرام إن لم يستمع هذا الطرف لنصيحته ، أما حينما يشرع الطرف الآخر فى الاستسلام للمفاوض ينتقل المفاوض سريعاً إلى سلطة الثواب بإظهار مدى امتنانه قائلاً : " هذا عظيم ، إنى أقدر لك ذلك ، أنت ودود للغاية "

والآن تمهل قليلاً ودون ثلاثة أسباب قد تدفع الطرف الذى تسعى للتفاوض معه إلى الشعور بأنه قد عُوقب لأنه حرم التعامل معك . إن كنت فى مجال المبيعات ففكر ما السبب الذى قد يُشعر العميل بأنه قد عُوقب لأنه اختار أحد منافسيك وحُرم التعامل معك ، وإن كنت تسعى للالتحاق بوظيفة ما أو للحصول على ترقية ففكر فى ثلاثة أسباب تُشعر الشركة بأنها بتفضيل شخص آخر عليك قد حُرمت من الفوز بك .

هل كان من بين الأسباب التى دونتها أنهم " لم يفوز بك أنت شخصياً "، يجب أن يكون هذا هو السبب الأول الذى يدفعهم إلى تجنب اختيار منافسك ، وهو أنهم

يفوزوا بك عليك أنت شخصياً ، وليس بسبب جودة السلعة أو الخدمة التي تقدمها . إن السر في نجاح سلطة العقاب يرجع إلى وجوب إضفاء المزيد من القيمة للسلعة أو الخدمة المقدمة ؛ وهو ما يدفع العميل إلى الحرص كل الحرص على الشراء منك ، وكما هو الحال بالنسبة لسلطة الثواب فإن الفارق يجب أن يتمثل فيك أنت كشخص ومدى درايتك بالمنتج أو السلعة ، ومدى علمك بمشاكل العميل والفرص المتاحة أمامه ، وقدرتك الخلاقة في معالجة تلك المشاكل وفي انتهاز تلك الفرص المتاحة .

هل تذكر حديثي عن حيلة الحصر في الفصل الأول ؟ لقد أخبرتك بأنك يجب أن تبادر بتقديم عرض شديد الارتفاع حتى تحصر هدفك الحقيقي . قد يسبب لك ذلك إحراجاً لأنك ببساطة تفتقر إلى الشجاعة الكافية للتقدم بمثل هذه العروض ؛ لأنك تخشى أن يسخر منك الطرف الآخر . لقد عالجت تلك المشكلات في كتابي الأسرار الـ ١٣ وراء الأداء الفعال (برانتيس هول ١٩٩٤) ، وذكرت أنك يجب أن تكشف عن أكثر العوامل التي تثير خوفك وتسعى لتطبيقها ، إنه الحال كذلك بالنسبة لسلطة الثواب ؛ حيث تكمن الإجابة في درجة الخبرة ، فبينما سيشعر رجل الأعمال المبتدئ بالتوتر حال التفاوض في صفقة بـ ١٠٠٠دولار فسوف يملك رجل الأعمال المحنك فلسفته الخاصة في تبرير خسارة مفاوضات بـ ١٠٠,٠٠٠ دولار . وعلى الرغم من أن رجل المبيعات المبتدئ قد يخشى خسارة صفقة بـ ١٠٠٠ دولار فإن رجل المبيعات المحنك لن يدع خسارة صفقة تقدر بـ ١٠٠,٠٠٠ تشعره بالحرج .

إن رجل المبيعات المبتدئ سوف يشعر بالاضطراب حال مواجهته لسلطة الثواب والعقاب ، لأنه حينما يشرع في عمل أول اتصالاته البيعية سوف يشعر بأن كل مشترى يوافق على صفقته قادر على مكافأته بإتمامه للصفقة أو قادر على معاقبته بحرمانه من إتمامها والأسوأ من ذلك فإنه يشعر بأن المشترى قد يسعى للسخرية منه ومن العرض الذى تقدم به . وبما أن يعتاد رجل المبيعات على مثل هذه المواقف سوف يدرك أن البيع ما هو إلا لعبة أرقام شأنه شأن أى شئ آخر . أى أنه إن كان يعمل بكد ويتحدث مع عدد كبير من الأشخاص فسوف تكون نسبة الأشخاص الذين يرفضون صفقته مرتفعة ، وبما أن يعى أن الأمر لا يتعدى كونه لعبة أرقام فسوف

يبرأ تماماً من تصوره بأن الطرف الآخر قادر على مكافأته أو عقابه ، وسوف يكتسب المزيد والمزيد من الثقة بالنفس حيال ما يقوم به من أعمال .

أما الوجه الآخر للعملة فهو بالطبع سلطة العقاب ، فكلما تصورت أن الطرف الآخر يملك القدرة على معاقبتك منحته المزيد من السطوة والقدرة على النيل منك .

أنت تعرف بالطبع كم يبدو الموقف مؤسفاً حينما يستوقفك الشرطي الراكب ويطلب منك أن تتنحى إلى جانب الطريق بينما يقف هو هناك وهو يملك سلطة تدوين مخالفة ضدك أو عدم تدوينها . قد لا تمثل العقوبة الشيء الكثير ، إلا أن مستوى الشعور بالحرج يكون مرتفعاً للغاية .

وهكذا فأنت حينما تتصور أن الشخص الآخر قادر على معاقبتك ، فأنت بذلك تمنحه القدرة على معاقبتك ، أما القدرة على إحراج الآخرين بالسخرية منهم فهي تعد من أعتى صور سلطة العقاب التي نعرفها .

◆ ◆ ◆

الخوف فوق قمة الجبل

إن الخوف من سخرية الآخرين هو ما يحول بين تحقيق العديد من الانجازات التي نسعى إليها في حياتنا . منذ عدة سنوات حينما كنت أتلقى دروساً في التزلج

كنت قد دأبت على ممارسة تلك الرياضة في جبل " ماموث " في كاليفورنيا مع " رون ومارتي ميريبول " اللذين كانا يفوقاني بكثير في هذا المجال ، وفي يوم من الأيام قالا لي : " سوف نصحبك إلى أعلى الجبل اليوم يا روجر "

فأجبتهما : " ولكنني أعتقد أنني لست مستعداً للذهاب إلى هناك الآن " ،

فقالا : " لا تخشَ يا روجر ، نعلم أن بوسعك أن تقوم بذلك ، هيا بنا "

هكذا ركبنا الجندول إلى أن وصلنا إلى قمة الجبل الذي يصل ارتفاعه إلى ١١,٠٠٠ قدم فوق مستوى البحر ، مازلت أشعر بهذا الاهتزاز في ذلك الجندول الرقيق بينما كنا نتوجه بمنتهى السكون إلى أعلى وسط الثلوج ونحن

نغطي وجوهنا فوق هذا الساحل شبه العمودى ، لقد كان المنزلق مروعاً لدرجة أنه حتى أفضل المتزلجين يلتزمون الصمت بينما يقتربون من القمة ، جلس الجميع في سكون وهم مستغرقون فى تفكيرهم فى محاولة لإلزام أنفسهم بالتغلب على هذا الشعور بالخوف مما قد يحدث فيما بعد .

وأخيراً وصلنا إلى نهاية المطاف ، وخرجنا لنقف وسط الهواء المثلج ، وبمنتهى العصبية قمت بارتداء الزلاجات وامتطيتها على مدى ٣٠٠ ياردة مع أصدقائي إلى أن وصلنا إلى قمة الجبل الذى يتدلى فوق الثلوج حتى أنه يغطى جانب الساحل ، وكان المتزلجون يقومون بقطع مسيرة على شكل رقم ٧ خلال هذا الكورنيش إلى أن يبلغوا الساحل ، أى أنه كان يجب علىَّ أن أقطع طريقي إلى أسفل باتباع هذا المسار إلى أن أصل فى مقابلة الساحل الذى يتخذ شكلاً شبه عمودى . فإن تعرضت لسقطة واحدة فهذا يعنى أننى سوف أسقط لمسافة ١٥,٠٠٠ قدم فوق رأسى .

فوقفت هناك وأنا أتطلع إلى هذا المنزلق إلى أن تبينته وكان أمامى خيارين : الاختيار الأول هو أن أركب الجندول عائداً إلى أسفل إلا أننى إن أقدمت على ذلك فسوف أكون عرضة لسخرية الأصدقاء ، أما الاختيار الثانى فهو أن ألقى مصرعى ! فاخترت أن أموت بدلاً من أن أصبح مثاراً للسخرية. إن هذا يعكس مقدار قوة سلطة العقاب .

وقد قمت مؤخراً بإعادة التجربة بصحبة أبنائي حيث تركنا إشارة فى القمة تقول " حينما يقول لك أصدقاؤك هيا ، لا تخش أن تقول لهم لا " .

◆ ◆ ◆

وهكذا يجب أن تعى سلطة العقاب ولا تنزعج من تطبيقها ، إنها سلطة قائمة فى التفاوض سواء شئت أم أبيت ، ولهذا فإن قدرتك على إجادة هذه السلطة يعد أساسيا لإنجاحك كمفاوض .

الفصل الرابع والخمسون

سلطة القيم

أما العنصر الرابع للسلطة الشخصية فهو سلطة القيم . إنها السلطة التى يتمتع بها أى شخص يستمسك دائماً بمجموعة من القيم . أما أبرز الأمثلة على ذلك فهم بعض زعماء الدين أمثال البابا بيلى جراهام أو روبرت شولر: لقد استطاع بات روبرتسون أن يقطع شوطاً طويلاً نحو الرئاسة لأنه قال هذه العبارة : " بوسعكم الوثوق بى لأننى أؤمن بمجموعة من القيم ولن أتنازل عنها ، كما أن جون كينيدى كان يملك سلطة القيم . حينما كان يتحدث عن انتقال السلطة إلى جيل جديد ولد فى هذا القرن ، وحينما كان يتحدث عن الآفاق الجديدة كان ذلك يعكس إيمانه بشىء ما ، إنها مجموعة من القيم الثابتة .

◆ ◆ ◆

الأخوين " كينيدى " وسلطة القيم

كما أن أخاه روبرت كينيدى كان يتمتع هو الآخر بسلطة القيم حينما رشح نفسه للرئاسة . أتذكر مقولته الشهيرة : " بعض الرجال ينظرون إلى الأشياء كما هى ويتساءلون لماذا ؟" أما أنا فأحلم بأشياء ليس لها وجود من الأصل وأتساءل ولماذا لا ؟" لقد سرق على الأرجح مقولة الكاتب الأيرلندى " جورج برنارد شو " حينما كتب " أنت تنظر إلى الأشياء كما هى وتسأل نفسك لماذا ؟ أما أنا فأحلم بالأشياء التى لم تكن موجودة يوما وأقول ولماذا

لا ؟ " إن هذا الانتحال كان من شأنه أن ينال من سلطة القيم الخاصة به بالطبع ؛ ولكن لنكن من السخاء بحيث نفترض أن السيد شو قد سمح له بذلك .

◆ ◆ ◆

أما الرئيس كلينتون فهو لا يملك سلطة القيم ، لقد قابلته ذات مرة في البيت الأبيض وأستطيع أن أصرح بأنه يملك قدرة فائقة على الاستحواذ ، وأنه حاد الذكاء ، كما أنه شعلة نشاط في العمل ؛ إلا أن مشكلته هي أنه يبدو وكأنه يتحاشى القضايا الصعبة حتى أنك تشعر بأنك لست واثقاً إن كان يملك من الشجاعة ما يكفي لمجابهة إحدى القضايا مهما بلغ مداها .

كما أن سقطة الرئيس كارتر تمثلت في افتقاره إلى سلطة القيم ، لقد كان واحداً من أكثر الرؤساء وداً وأخلاقاً واستقامة ، كما أنه كان من أكثر الرؤساء دأباً في العمل ، وأكثرهم ذكاء إذ كان متخصصاً في مجال الطبيعة النووية ؛ إلا أنه فقد قدرته على التأثير لأنه كان يلين تحت وطأة القضايا الشائكة . لم نكن نعلم أبداً إن كان يملك الشجاعة الكافية للتمسك بموقفه حال تأزم القضايا .

ولنطرح على سبيل المثال موقفه من تأشيرة الدخول التى طلبها شاه إيران ، لقد كان الشاه رضا بهلوى يعيش في منفاه في فيلا جميلة في خليج أكابولكو وحينما اشتد به المرض طلب تأشيرة لدخول البلاد كي يحصل على العلاج المناسب ؛ فرفض كارتر طلبه في بادئ الأمر خشية تداعيات الموافقة على الموقف في إيران ، إلا أنه عاد فغير موقفه ووافق على منحه التأشيرة حتى يتلقى علاج لمرض السرطان في نيويورك . وما إن تسبب ذلك في خلق موجة من العداء الأمريكي في إيران بما في ذلك احتجاز مجموعة من الطلبة المجاهدين لبعض الرهائن الأمريكية في السفارة ، عاد كارتر من جديد ليغير موقفه ويجعل الشاه ينتقل إلى بنما حتى يتحرر من وطأة الموقف . لا أعتقد أن رونالد ريجان كان سيسلك نفس المسلك إن كان في وضعه ؛ وإنما كان سيتخذ قراراً واحداً إما بالقبول أو الرفض ويلتزم به .

أذكر على سبيل المثال حينما رفض ريجان أن يمنح ياسر عرفات تأشيرة الدخول حينما دعت الأمم المتحدة قائد منظمة التحرير الفلسطينية لإلقاء خطبة أمام المجلس

الأعلى فى نيويورك . كيف يمكن أن يكون شعورك حينما تقوم ١٥٠ دولة بالتصويت لصالحه بينما يقوم اثنين فقط بالتصويت ضده داخل الأمم المتحدة علماً بأنك واحد من هذين الاثنين ؟ وهكذا قررت الأمم المتحدة أن تنقل المجلس بأكمله إلى جنيف حتى تفلت من هذا القرار . ألن تكون تحت وطأة هذا الظرف مستعداً لإعادة النظر فى موقفك ؟ ألن تميل إلى التفكر قائلاً : " ربما بالغت فى موقفى ؟" كلا لقد اتخذت قراراً ويجب أن تلتزم به لأن التلويح بسلطة القيم يعتبر أقوى سلطة تأثير يمكنك امتلاكها .

لقد كان رونالد ريجان بارعاً فى إظهار سلطة القيم ؛ إذ كان بوسعه بفضل هذه السلطة أن يفلت بالكثير من التصرفات التى تفوق التصور . لدينا قانون فى هذا البلد يحظر على مسئولى الحكومة الأمر باغتيال أى زعيم من زعماء الحكومات الأخرى . إلا أن ريجان استطاع أن يفلت حينما أمر القوات الجوية بأن تلقى قنابل يصل وزنها إلى ٦٠٠٠ طن فوق المكان الذى يقيم فيه معمر القذافى . لماذا ؟ لأنه لم يكن يتزحزح عن مواقفه ، لقد قال لنا إنه كذلك وقد احتفظ بالفعل بهذه الصورة ، وعلى العكس فقد وصلت شعبية ريجان إلى أدنى معدل حينما تكشف للشعب الأمريكى أنه سعى للتفاوض مع إيران من أجل تحرير الرهائن المحتجزين فى لبنان ، وذلك لأنه أكد لنا من قبل أنه لن يقدم على هذا التصرف .

لقد أنفق مجلس الشيوخ ٥٠ مليون دولار على القضية الإيرانية ، ولم يثبت أى خطأ من قبل الرئاسة ؛ إلا أن رد فعل الجماهير جاء على النقيض مخالفاً لهذا القرار ، لقد كنا نحب " ريجان " من أجل هذه الصورة القوية ، إلا أننا امتعضنا حينما بدا متردداً وغير موقفه محاولاً مقايضة الرهائن مقابل منح السلاح .

◆ ◆ ◆

كيف تؤثر سلطة القيم على الرئاسة ؟

خلال السنوات الأولى لرئاسة " جورج بوش " ؛ أظهر الرئيس ثباتاً فى كل ما قابله من مواقف حيث كانت شعبيته ترتفع ارتفاعاً مطرداً مع هذا الثبات .

فلقد كان فى البداية شديد المعارضة لفرض ضرائب جديدة حتى أنه قال " سوف يهبطون على من " كابيتول هيل " ويخبروننى بأنه لابد من فرض ضرائب جديدة ، وسوف أجيبهم قائلاً لا ضرائب جديدة ، ثم ينصرفون ويتباحثون فى الأمر ويعودون إلى قائلين : يا سيدى الرئيس يجب أن نفرض ضرائب جديدة " إلا أننى سوف أرد عليهم قائلاً : ألا تفهمون ما أقوله لا أوافق على الضرائب الجديدة ". ولقد كنا نحبه من أجل هذا الموقف ؛ إلا أنه نقض العهد وعقد صفقة مع الكونجرس وسمح لهم بفرض ضرائب جديدة ، فكرهناه لذلك وتهاوت شعبيته من ٨٠٪ إلى ٤٥٪ فى ليلة واحدة .

ثم جاءت الحرب بين العراق وإيران ، كيف تقيم ثباته فى موقفه أثناء هذه الحرب ؟ لقد وصل إلى حد رائع ؛ أليس كذلك ؟ لم يكن أحد ليبدى هذا الثبات الذى تعامل به مع " صدام حسين " ، ولقد أحببناه لموقفه هذا . وبهذا ارتفعت شعبيته من ٤٠٪ : ٩٠٪ ، ثم واجه بعد ذلك مشكلة اللاجئين الأكراد فصرح ذات يوم قائلاً : " لن أرسل القوات الأمريكية كى تخوض حرباً أهلية قد بدأت منذ الأزل " كان ذلك عظيماً أن يتخذ موقفاً ولكنه كان يجب أن يلتزم بهذا الموقف . إلا أنه فى اليوم التالى غير رأيه وقام بإرسال قوات فى المنطقة الشمالية من العراق ، وهكذا هبطت شعبيته من ٩٠٪ ٥٠٪ . هل هناك أدلة أجلى من ذلك للتدليل على صحة ما أقول ؟ إن سلطة القيم وإظهار التشبث بمجموعة من القيم له قوة تأثير على الآخرين .

◆ ◆ ◆

أنت تحب وتقدر فى العميل هذا السلوك المتسق كما أنه يحبك ويقدرك لنفس السبب ، فإن كنت على استعداد لأن تتخذ موقفاً بدافع الحفاظ على المبدأ وخاصة إن كان هذا الموقف يضر بمصلحتك المادية فسوف يكسبك هذا الموقف ثقة الآخرين ، وسوف يُكِنُّون لك كل الحب من جراء هذا الموقف . فقد تكون على سبيل المثال قائماً ببيع أجهزة الكمبيوتر وتملك الشجاعة الكافية كى تصارح العميل قائلاً : " أنت تريد أن توفر بعض النفقات بالطبع وقد كنت أتمنى أن يكون بوسعى أن أحقق لك ذلك إن كان هذا هو الاختيار الصحيح ولكن الأمر لا يبدو كذلك فأنا أعلم أنك لن تكون راضياً إلا إذا حصلت على الطراز الذى يحتوى قرصه الصلب على وحدتين من

الجيجا بايت ولذلك فأرجو أن تقبل عذرى لأننى لن أبيع لك أقل من هذه المواصفات " .

سوف يقدر لك العميل هذا الموقف ، على الرغم من أن هذا التصرف سوف يثير بالطبع بعض التعجب ؛ إلا أنك إن كنت تؤدى مهمتك بأمانة فسوف تكون لك قوة تأثير على العميل . أما إن تنازلت عن موقفك فلا يمكن تصور أن تحظى بالاحترام .

افترض أن طبيبك أخبرك بأنك بحاجة لإجراء عملية جراحية لعمل وصلة ثلاثية في القلب فقلت له : " ولكننى أعتقد أنه يمكن الاكتفاء بوصلة ثنائية " ، فإن أجابك الطبيب في هذه الحالة قائلاً : " حسناً دعنا نجرب ما تقول ونرى النتيجة ؟ " كيف سيكون شعورك حيال هذا الطبيب فى هذا الموقف ؟ هل ستسمح لهذا الشخص أن يقترب منك بمشرطه ؟ لا أعتقد ذلك .

أنت حينما تُظهر سلطة القيم سوف يلحظ الطرف الآخر ذلك ، وسوف يعجب بك ويحترمك على تمسكك بمجموعة من القيم الأمر الذى من شأنه أن يمنحك قوة تأثير عليه ، أما إن أظهرت خلال المفاوضات استعدادك للتغاضى عن بعض المبادئ أو الضغط على بعض الأوتار التى لا يجب أن تضغط عليها فقد يحقق لك ذلك ربحاً قصير المدى فيما يخص هذه الصفقة بعينها إلا أن ذلك سوف يسبب لك الخسارة على المدى البعيد وسوف يقلص من قدرتك على المشترى لمدة طويلة مقبلة .

احرص ألا تنشئ مجموعة من القيم ثم تحنث بها فيما بعد . لا تقل للمشترى أنه يستحيل أن تخفض السعر ثم تخفضه فيما بعد ؛ لأن هذا أسوأ من ألا تملك مجموعة من القيم من الأساس . إن هذا هو ما عرقل مسيرة " جارى هارت " فى انتخابات الرئاسة عام ١٩٨٨ . أنا لا أعرف ما شعورك حيال هذا الأمر ولكننى أعتقد أنه كان بوسعه الإفلات من جراء قضاء عطلة نهاية الأسبوع مع " دونا رايس" إن كان قد أجاب ببساطة قائلاً : " حسناً ؛ نعم أنا أقوم بذلك من آن إلى آخر ؛ أعتقد أنه أمر ممتع ". أظن أن هذه الإجابة كان يمكن أن تنقذه ، إلا أنه قد ارتكب خطأ فادحاً حينما أجاب على سؤال صحيفة ميامى هيرالد قائلاً : " لا بالطبع لا يمكن أن أقدم مثل هذا التصرف " ، ثم يذهب ليقوم بما قد نفاه . إن هذا لا يعقل لأنهم سوف يكتشفون الحقيقة بشكل أو بآخر .

إن سلطة القيم هى الأقوى على الإطلاق ، وهى قدرتك على إعلام الطرف الآخر ببراعة بأنك تملك مجموعة من القيم الثابتة التى لا تتزحزح عنها ؛ إن هذه السلطة

لها سطوة فريدة على الآخرين ، وهى لذلك تملك قوة تأثير أعلى من تلك القوة الظاهرة التى تتمتع بها سلطتى العقاب والثواب . على الرغم من أن هاتين السلطتين قد يكون لهما تأثير مباشر وفعال على الآخرين إلا أنك لا يمكن أن تواصل الضغط بواسطتهما لأن ذلك من شأنه أن ينقلب عليك فى آخر المطاف .

إن الأب الذى يسعى دائماً لإقناع ابنه عن طريق مكافأته سرعان ما سوف يكتشف أن الابن سوف ينتظر فى كل مرة أن يحصل على هذه المكافأة ، وسوف يثور إن لم يحصل عليها . قد تمنح موظفاً فى الشركة ٢٠ مليون دولار فى السنة والذى كان يشكل فى بادئ الأمر حافزاً ضخماً بالنسبة له لدرجة أنه كان لا يتوانى عن بذل أى جهد حتى لا يفقد هذه المكافأة . إلا أنه بمرور الأعوام سوف تفقد هذه المكافأة قيمتها .

قد تهدد الآخرين بمعاقبتهم بفصلهم من العمل على سبيل المثال ؛ إلا أن هذا الأسلوب سوف ينقلب عليك بمرور الوقت إن داومت على استخدامه ، فإن واصلت استخدام هذه الطريقة ؛ فسوف يجد الطرف الآخر إما طريقة للتخلص من هذا الضغط أو أنه سوف يتعلم كيف يتعايش معه . إلا أن سلطة القيم تأخذ فى التنامى وكلما تمسكت بها كلما أعطى ذلك انطباعاً بأنك بالفعل تملك مجموعة من المبادئ التى لا تتزحزح مما سوف يكسبك المزيد من ثقة الآخرين . كلما زادت نسبة ما يوليه لك الآخرون من ثقة اكتسبت أنت قدرة فائقة على التأثير عليهم أثناء المفاوضات .

سلطة القيم كوسيلة لإحراج الآخرين

إن استخدام الآخرين لسلطة القيم حال تعاملهم معك قد يضعك فى مأزق ؛ لأن هذا من شأنه أن يثير إعجابك . فحينما يجيبك الطرف الآخر قائلاً " نعم ولكننا لا ننجز أعمالنا بهذه الصورة ؛ فقد قال مؤسس الشركة ـ رحمه الله ـ أول ما شرع فى العمل منذ ٢٨ سنة مضت دعونا نعد قائمة أسعار منصفة لمنتجاتنا بحيث لا نتزحزح عنها ". حينما يرد عليك الطرف الآخر بمثل هذا المبرر فسوف تكره أن تخالفه لأننا نميل بطبعنا إلى تقدير الشخص الذى يتمسك بقيمه ولا يفرط فيها .

حينما يلجأ الطرف الآخر إلى فرض هذه السلطة عليك فأمامك بديلان للرد عليه :

١. ثق أنه على الرغم مما يخبرك به الطرف الآخر من أنه لم يحدث أى استثناء للقاعدة بأنه قد حدث بالفعل بعض الاستثناءات . إن الأفعال السابقة لها قوة تأثير بالغة . فأنت إن استطعت أن تتبين من وجود استثناء للقاعدة في أحد المواقع فسوف يبطل ذلك حجة سلطة القيم بالكلية ، فلقد أقدم الرئيس " كلينتون " مرة واحدة على تدخين قطعة من الماريجوانا منذ ٢٥ عاماً مما أفقده مصداقيته فى حرب مكافحة المخدرات وذلك على الرغم من أنه لم يكن قد تبين حتى مذاق المخدر . إن كنت فى فندق الهوليداى إن فى فلوريدا وتسعى لطلب بعض التنازلات الخاصة ؛ إن كنت تدرك فى هذه الحالة أن الهوليداى إن فى سياتل قد قدم لك بعض التنازلات فسوف يمنحك هذا قوة هائلة حال تفاوضك مع موظف الاستقبال فى فلوريدا .

٢. أعلم الطرف الآخر بأنه على الرغم من أن هذه القاعدة التى تتمسك بها الشركة قد تكون قد لائمتهم فى الماضى ؛ إلا أنها لم تعد صالحة للتطبيق الآن . لقد أخبرينى أحد العاملين فى إحدى شركات Fortune 50 إنهم كانوا يقولون : " لقد أنشأ مؤسس الشركة سياسته حينما بدأت الشركة تخطو أولى خطواتها وأصر على أن تتمسك الشركة بقائمة أسعارها وألا تتزحزح عنها على أن تكون هذه القائمة عادلة وأن يلتزم الجميع بها " ، لقد استطاعت الشركة بالفعل أن تحافظ على مبدأها على مدى عقود إلا أن المنافسة بدأت تخفض من أسعارها حتى أصبح لزاماً على الشركة أن تواجه هذه المنافسة وأن تتخلى عن مبادئها . إن تمسك الشركة بسياستها على مدى سنوات لا يعنى أنها يجب أن تنتهج نفس النهج اليوم .

الفصل الخامس والخمسون

سلطة التأثير فى الآخرين

هى خامس عنصر من عناصر القوة الشخصية ، وهى ربما الأصعب فى التحليل والشرح . ما هى سلطة التأثير فى الآخرين ؟ لقد سمعنا جميعاً بالطبع عن التأثير الأخاذ لبعض الأديان . إنها تعنى فى هذا السياق موهبة خاصة أنعم بها الله على أحد من خلقه كقدرة الشخص على إشفاء الآخرين أو قدرته على التنبؤ ، أما فى الاستخدام الشائع فإنها تعنى قدرة الفرد على السيطرة على عقل الشخص الآخر مما يدفع هذا الشخص إلى مساندته والتفانى فى نصرته .

وقد كان عالم الاجتماع الألمانى " ماكس ويبر " هو أول من أدخل هذه المصطلح فى اللغة الحديثة باعتباره إحدى مهارات الإقناع المعلومة . وقد ذكر أنه شكل من أشكال السلطة . لقد كنا نعتقد حتى نهاية القرن الماضى أن السلطة تتمثل فى سلطة القانون أو التقاليد . أما " ماكس ويبر " فقد أضاف التأثير كشكل ثالث من أشكال السلطة ، وهذا يعنى ـ ببساطة ـ قدرة الفرد على التأثير على الآخرين بسماته الشخصية .

وقد أضاف " ويبر " أيضاً نظرية أخرى وهى أن الزعماء الذين يتمتعون بالقدرة على التأثير يتم انتخابهم فى الأوقات العصيبة ، وهو ما يصدق بالفعل بالنسبة لـ " أدولف هيتلر " فى ألمانيا و جوان بيرون فى الأرجنتين . انظر أيضاً إلى الزعماء الأمريكيين المعاصرين وسوف تلحظ تحقق هذه الظاهرة ؛ فقد انتخب فرانكلين روزفيلت لأول مرة وسط فترة الكساد الشديد كما هو الحال بالنسبة

لـ " جون كينيدى " الذى اختير فى قمة أيام الحرب الباردة أما رونالد ريجان و بيل كلينتون فقد انتخبا فى ظل أزمات اقتصادية .

وقد حدد دين سيمونتون وهو أحد علماء النفس فى جامعة كاليفورنيا العناصر التي يجب أن يعكسها المرشح الرئاسى إن كان يتمتع بسلطة التأثير فى الآخرين : يجب أن يسعى باستمرار لتحسين صورته أمام الجمهور ، كما يجب أن يكون بليغاً ، ويجب أن يجيد إظهار فن المراوغة ، وأن يعكس قدرته على اتخاذ قرارات حاسمة ، ويجب أن تكون له معالم شخصية واضحة الملامح ، ولديه قدرة على الاحتفاظ بشعبيته وعلى التمتع بكل أشكال هيبة المنصب الرئاسى ، بالإضافة إلى وجوب كونه شعلة من الطاقة والإصرار .

فإن انطبقت هذه المواصفات على أى رئيس تظن أنه الأكثر تمتعاً بهذه السلطة فسوف تدرك أن سلطة التأثير ليس مجموعة من السمات الغامضة التى يجب أن تكون قد ولدت بالفعل مع الشخص ؛ وإنما هى مجموعة من المهارات التى يمكن تنميتها. وفى كتابى " أسرار الإقناع الفعال " كرست فصلين لشرح سلطة التأثير فى الآخرين وكيفية العمل على تطويرها . ولكن دعنا نكتفى الآن بالتعرف على هذه السلطة ومدى تأثيرها .

◆ ◆ ◆

لقاء الزعيم " ويليام جيفرسون كلينتون "

أعلم يقيناً أنك لابد أنه قد سبق وقابلت أحد المشاهير الذين يتمتعون بالقدرة على التأثير . فحينما التقيت بالرئيس كلينتون كنت أشعر بحالة من عدم الارتياح لأننى أتبنى الرؤية السياسية المقابلة بشدة وأنا واثق أنه قد تبين ذلك ، وكنت حريصاً على ألا أتفوه بكلمة قد تبدو على شكل المصادقة فقلت له : " حظاً سعيداً يا سيدى الرئيس ، لا تدعهم يخذلونك " ، هل تستطيع أن تخمن رد فعل الرئيس . لقد نظر إلى عينى وقال : " إن بقيت معى يا روجر فسوف أذهب إلى هناك " ، فأجبته قائلاً : " سوف أكون هناك يا سيدى الرئيس " ، لقد استطاع فى ١٥ ثانية أن ينتزع منى التزاماً بالتأييد فقط باستخدام قوة تأثيره الشخصى .

◆ ◆ ◆

يعمد رجال المبيعات إلى المبالغة فى تصوير سلطة التأثير ؛ فقد أخبرنى العديد من قدامى رجال المبيعات أن " السبب الوحيد الذى يدفع عملاءهم إلى التمسك بهم هو أنهم معجبون بهم " حسناً ؛ إن الأمر قد أصبح مختلفاً اليوم ، فلا تسقط فى فخ ويلى لومان . حتى منذ ٤٠ عاماً حينما كتب آرثر ميلر رواية موت أحد رجال المبيعات وجعل ويلى لومان يقول : " إن الأساس هو أن تحظى بإعجاب الآخرين " ، كتبها على سبيل الدعابة ، بالطبع قد يشترى منك العميل لأنه معجب بك ، ولكن لا تعتقد أن هذه السلطة تمنحك سيطرة كاملة عليه. لقد فطن المشترى اليوم إلى مثل هذه الأمور حتى أنها أصبحت عاجزة عن الإمساك بزمام المفاوضات .

سلطة التأثير في الآخرين كأداة من أدوات الإحراج

قد يسعى البعض إلى المبالغة فى توظيف هذه السلطة للنيل منك ، وقد يدفعك جهلك بالأمر إلى أن تقدم تنازلات للطرف الآخر مدفوعاً فقط بإعجابك به .

ففى أى وقت تلحظ فيه أنك منجذباً للطرف الآخر يجب أن توقظ نفسك وتفكر قائلاً " هل كنت سأقدم هذه التنازلات إن كنت لا أطيق هذا الشخص ؟ "

الفصل السادس والخمسون

سلطة الخبرة

وهي العنصر السادس من عناصر السلطة الشخصية . حينما تعطى للآخرين انطباعاً بأنك تفوقهم خبرة فى مجال ما سوف تكون بذلك الجانب الأكثر تأثيراً . تذكر كل شخص تنحيت أمامه بسبب سلطة الخبرة مثل : طبيبك ، والفنى الذى يصلح سيارتك ، والسباك ، إننى أذعن حتى للخادمة التى تتولى مهمة التنظيف فى منزلى حينما تطلب منى شراء نوع خاص من أدوات التنظيف الذى يستخدم لأحد الأغراض .

أعتقد أن سلطة الخبرة آخذة فى التنامى فى ظل عالمنا الذى بات يموج بالتعقيد ، وأعتقد أن الأمر قد بدأ بظهور أجهزة تصوير الفيديو ، فمنذ اللحظة التى تبينا فيها أنه ليس بوسعنا برمجة كاميرات الفيديو أدركنا أننا قد وصلنا إلى الحد الذى سوف يموج فيه العالم من حولنا بالعديد من الأشياء التى لابد أن نستعين فيها بالخبرة . وربما بدأ الأمر قبل ذلك . أذكر أننى فى إحدى المرات وقفت أمام سيارة كان أبى قد اشتراها فى الخمسينات وسألته قائلاً : " أين الثقب الخاص بذراع الإدارة اليدوى ؟ "

فقال : " لا يوجد "

فأجبته قائلاً : " هذا هراء ؛ كيف إذاً سندير السيارة حال توقف البطارية ؟ " لقد كنت حينئذ معتاداً على ذلك النوع من السيارات الذى أقوم بإدارته بواسطة المفتاح اليدوى لمدة ١٥ دقيقة فى الأيام قارسة البرودة حينما كانت أمى ترغب فى الذهاب للتسوق .

فأجابني أبى قائلاً : " لست متأكداً من هذه النقطة أيضاً ، فلقد أبلغونى أنه فى حالة عدم عمل البطارية فهذا يعنى أننى أواجه مشكلة خطيرة وأننى يجب أن أصلح السيارة " .

فكررت إجابتى قائلاً : " ولكن هذا هراء " ، إلا أننى قد تعودت على ذلك فيما بعد ، واقتنعت أننى يجب أن أستعين بأصحاب الخبرة حينما شرعت فى استخدام كاميرا الفيديو ، ويبدو أن الأمر سوف يزداد يوماً بعد يوم . فمع التقدم التكنولوجى المذهل الذى تدور عجلته سريعاً سنة بعد سنة وشهراً وراء شهر وسرعان ما سوف يحرز تقدماً أسبوعاً بعد أسبوع سوف تصبح الخبرة بمثابة ملكاً متوجاً . لذا يجب أن يدرك كل منا أننا إن لم نسع إلى أن نكون شديدى الخبرة فى مجال أعمالنا فسوف تدوسنا عجلة التقدم التكنولوجى الجديد .

إن سلطة الخبرة هى إحدى مصادر السلطة الشخصية ، وهذا يعنى أنك إن تغيرت فسوف تفقد هذا الجانب من جوانب السلطة . إن رفضك لتصديق فكرة أنك يجب أن تعمل بكد عملاً متواصلاً لترقية مهاراتك يعنى أنك سوف تفقد على الفور سلطة الخبرة .

سلطة الخبرة كعامل من عوامل الإحراج

لا تسمح للآخرين بإحراجك باستخدام سلطة الخبرة . هل تذكر حينما شرعت فى العمل وبينما كنت تقوم بدراسة الجانب الفنى المتخصص لما تؤديه ولكنك لم تكن بعد تشعر بالثقة حيال ما تقوم به ؟ كنت حينئذ تسرع إلى من يبدو أنه يفوقك فى الخبرة كى تتعلم منه المزيد . هل تذكر كم كان هذا الوضع يتسبب فى إحراجك ؟ لا تسمح لآخرين أن يتصرفوا معك على هذا النحو ، فحينما يسعى الطرف الآخر لاختبار مدى خبرتك لا تخشى أن ترد عليه قائلاً : " هذا ليس مجال تخصصى ، ولكن خبراءنا فى هذا المجال هم الأفضل على الإطلاق ويمكن أن توليهم كل ثقتك".

إن الأطباء والمحامين يجيدون ذلك ببراعة ؛ أليس كذلك ؟ إنهم يسعون دائماً إلى ابتكار لغة خاصة لا يستطيع الآخرون فهمها كى يعطوا انطباعاً بأنهم يملكون نوعاً من الخبرة التى لا تملكها أنت .

سلطة الخبرة

ليس هناك سبب واحد في العالم يمنع الطبيب من أن يحرر قائمة العلاج بالإنجليزية ، ولكنه إن استخدم الإنجليزية فسوف يحد ذلك قليلاً من ذلك الغموض الذى يحيط بسلطته كخبير ، كما أن المحامين يسلكون نفس المسلك إذ أنهم يسعون دائماً إلى ابتكار لغة لا يستطيع الشخص العادى أن يفهمها حتى يتمكنوا من إظهار سلطة الخبرة .

الفصل السابع والخمسون

سلطة الموقف

سلطة الموقف هي العنصر السابع من عناصر السلطة الشخصية ، وهي تبدو مألوفة لنا جميعاً ، إنها تتمثل في ذلك الشخص الكائن في مكتب البريد والذى لا يتمتع في العادة بأى سلطة في أى مجال من مجالات الحياة إلا أنه في موقف ما بالتحديد يتمتع بسلطة الموافقة أو الرفض على عرضك ، إنه يملك هذه السلطة في مواجهتك كما أنه يحب أن يستخدمها .

إن هذا الأمر يعتبر شائعاً في الشركات الكبرى والمنشآت الحكومية ؛ حيث يفتقر الكثيرون إلى الحرية في طريقة إنجاز أعمالهم ، وهم بذلك ما إن يقفوا في موقف يتيح لهم هذه الحرية ؛ وما إن يملكون هذه السلطة ضدك ؛ فلن يتوانوا في استخدامها .

◆ ◆ ◆

إنهم يعشقون استخدام هذه السلطة !

أذكر أننى في إحدى المرات قد تحدثت مع مجموعة ضخمة من رجال المبيعات في " هاليفاكس " في نوفا سكوتيا ، وفي الليلة السابقة إلى وصولى هناك كان هذا الحشد قد أعد إحدى الحفلات الصاخبة حيث جن جنون كل الحاضرين ، وقد قام أحدهم بخلع ملابسه قبل الخلود إلى فراشه في الثالثة صباحاً ثم قرر فجأة إحضار بعض الثلج إلى غرفته ؛ فوقف في غرفته وهو في

تلك الحالة العجيبة محاولاً تبين إن كان لابد أن يتكلف عناء ارتداء ملابسه لإحضار الثلج ثم فكر فى نهاية الأمر قائلاً : " إنها الثالثة صباحاً كما أن جهاز إعداد الثلج يوجد قريباً من الغرفة ، من الذى يمكنه أن يرانى ؟ سوف أسترق الخروج وأنا على هذه الصورة " ، وقد فاته بالطبع أن باب الغرفة سوف يغلق بما أن يغادرها فى طريقه إلى الخارج .

وسرعان ما خرج من غرفته وهو يحمل وعاء الثلج وقد تجمد تفكيره حتى أنه لم يفكر فى أية اختيارات ، ثم قرر فى النهاية أنه ليس أمامه العديد من الخيارات ، وهكذا حمل وعاء الثلج ونزل إلى أسفل ماراً ببهو شيراتون هاليفاكس متوجهاً إلى تلك السيدة صغيرة السن التى تقف خلف مكتب الاستقبال ، ثم طلب منها مفتاحاً آخر للغرفة ، فنظرت إليه مباشرة قائلة : " ولكن يا سيدى قبل أن أمنحك مفتاحاً آخر يجب أن أتطلع على بطاقة هويتك " إنها سلطة الموقف وحب استخدام هذه السلطة .

◆ ◆ ◆

إن أهم ما يميز هذه السلطة هو أنك تصل أحياناً إلى حد أن الطرف الآخر يملك من سلطة الموقف ما يكفى لإخضاعك بغض النظر عن مدى قوتك كمفاوض ، فإن كنت ستقدم على التنازل فى كل الأحوال فيجب أن تقدمه بالشكل اللائق وأن تبدو لبقاً قدر الإمكان ، إذ أنه من الحماقة أن تظهر غضبك إلى الحد الذى يفقدك ود الطرف الآخر هذا فضلاً عما فقدته بالفعل من جراء التنازلات .

كم مرة توجهت فيها إلى أحد المحلات التجارية كى تسترد قيمة ما دفعته فى إحدى السلع فأجابك الموظف قائلاً : " حسناً سوف نقوم برد المبلغ هذه المرة إلا أنها ليست سياستنا فى العادة " ، ماذا يعنى ذلك ؟ إن كنت ستقدم التنازل على أية حال فيجب أن تقدمه بأقصى درجات الود المكنة حتى لا تفقد تعاطف الآخرين .

منذ عدة سنوات حينما كنت أعمل فى مجال العقارات قامت شركتنا ببناء أربعة منازل جديدة فى مكان واحد ، ونحن فى كاليفورنيا نقوم باستخدام الألواح المصبوبة فى البناء ، وبما أن فرغنا من البناء بواسطة هذه الألواح إذا بمشرف البناء يأتينا ويتجول فى المكان ويسأل " ما الذى تقومون به ؟ "

سلطة الموقف

لقد كان ما نقوم به واضحاً للعيان ؛ إلا أن الرجل لم يكن مشهوراً بروح الدعابة فأجبناه قائلين : " نحن نقوم بصب الألواح "

فرد قائلاً : " ليس قبل أن أرى أعمال السباكة وأعتمدها " ، وأقسم أنه كان يستمتع بكل دقيقة آنذاك . أما ما حدث بعد ذلك فقد كان يشبه تماماً نظام الشرطة فى الاستجواب حيث سارع الجميع فى البحث عن بطاقة التصريح الخاصة بالمبنى ، وبعد أن بلغ الهلع مداه تبينا بالفعل أنه كان محقاً . فاستشاط البعض غضباً ، ولكن المفتش كان بالفعل يملك سلطة الموقف إلى الحد الذى أجبرنا على إرسال مجموعة من العاملين بالجرافات كى يحفروا الموقع قبل أن يجف الأسمنت وحتى يتمكن المفتش من إلقاء نظرة سريعة على أعمال السباكة ثم يوقع عليها . أما ما يعنينا فى هذا الأمر فهو أنك يجب ألا تدع مثل هذه المواقف تغضبك . إن المفاوض المحنك يستطيع أن يدرك سلطة الموقف ويحاول أن ينقل الموقف إلى نقطة أخرى حيث يملك شيئاً من السيطرة .

الفصل الثامن والخمسون

سلطة المعلومات

أما آخر عنصر من عناصر السلطة الشخصية فهو سلطة المعلومات . إن المشاركة في تبادل المعلومات تقوى أواصر الترابط بين الأشخاص ، ففى أى وقت تشارك فيه شخصاً آخر فى تبادل المعلومات تزداد قرباً منه ، وربما لهذا السبب ــ فى الأيام الخوالى قبل أن يصدر أعضاء الكونجرس قوانيناً لتقييدهم ـ كان رجال الكونجرس بارعين فى أوساط الخطابة ؛ أى أن المنظمة التى قد تتعرض للعقاب الشديد من جراء تشريعات الكونجرس يمكنها أن توكل ممثلاً أو سيناتور كى يكون متحدثاً فى الاجتماع السنوى .

قد يكون بوسع الشركة أن تتحمل عبء المكافأة الشرفية الضخمة التى يجب أن تدفعها لهؤلاء المثلين ؛ إلا أنه يجب ألا تكون هناك أية محاباة تماماً مثل مشرع القانون الذى قد يدفعه اندماجه فى عضوية إحدى الشركات إلى التحيز لمجال عمل الشركة . ولهذا يدرك القائمون بأعمال البيع فى مجال الصيدلة الذين يجدون صعوبة بالغة فى مقابلة الأطباء أنهم يجب أن يسوقوا معلومة جديدة ـ مثل نتيجة إحدى الدراسات الجديدة ـ كى ينقلوها إلى الأطباء مما يعمل على تدعيم العلاقة بينهم .

سلطة المعلومات ومدى قدرتها على إحراج الطرف الآخر

إن منع المعلومات يعمل على إحراج الطرف الآخر . إن الشركات الكبرى تبرع فى استخدام هذه السلطة ، بمعنى أنهم قد يقصرون المعلومات عند مستوى الموظفين

بحيث لا يطلع عليها العمال . ليس لأن المعلومات سرية وليس لأن كشفها سوف يضر بالشركة . ولكن لأن هذه الشركات الكبرى تدرك أن الاحتفاظ بقدر من السرية عند حد وظيفي معين يسمح لفئة من الموظفين بالسيطرة على العمال .

إن الإنسان مولع بطبعه بالتعرف على مجريات الأمور ، أى أننا لا نطيق الصبر دون كشف غموض أى لغز . فمثلاً : يمكنك أن تضع البقرة فى مزرعة وسوف تبقى هناك إلى الأبد دون أن تتساءل عما يجرى فى الطرف المقابل من المرتفع ، أما الإنسان فسوف ينفق مليار ونصف مليار دولار كى يزرع تيليسكوب " هوبل " فى الفضاء كى يتعرف على ما يجرى هناك .

إن منع المعلومات يعمل على إحراج الطرف الآخر . دعنا نتصور أنك قد قمت بعمل عرض رائع أمام إحدى لجان المشتريات ثم قال لك أحد أعضاء اللجنة : " نود أن نتحدث معاً للحظة ؛ فهل يمكنك أن تنتظر قليلاً فى البهو ؟ سوف نستدعيك حينما نشعر أننا على استعداد لذلك " ، سوف تشعر بكل تأكيد بحالة من عدم الارتياح أثناء انتظارك فى البهو . نحن نكره أن يمنع عنا الآخرون المعلومات .

إلا أنه فى اللحظة التى ندرك فيها أن الطرف الآخر إنما يقوم بذلك كشكل من أشكال الحِيَل فلن نشعر بالحرج . فكر مثلاً أنهم ربما يتحدثون بشأن إحدى مباريات كرة القدم لمجرد أن يعملوا على النيل من روحك المعنوية بينما تكون معنوياتهم هم قد ارتفعت حال مواصلة التفاوض . ولكن بما أن ندرك أنها مجرد خدعة فلن نشعر بالإحراج بالمرة حيالها .

الفصل التاسع والخمسون

تضافر السلطات

لقد شرحت لك الآن العناصر الثمانية التى تمثل السلطة الشخصية التى قد يتمتع بها الفرد ، ويمكن استرجاعها كالآتى ١) السلطة الشرعية (وهى سلطة اللقب أو المكانة فى السوق) ٢) سلطة الثواب وسلطة العقاب (وتكاد تكون تصورية وليست حقيقية) ٣) سلطة القيم (وهى القدرة على إظهار التمسك بمجموعة من القيم ٤) سلطة التأثير فى الآخرين (وهى متمثلة فى قوة الشخصية) ٥) سلطة الخبرة ٦) سلطة الموقف ٧) سلطة المعلومات .

خذ ما يكفى من الوقت لتقييم نفسك فى ظل كل عنصر من تلك العناصر ليس بناء على نظرتك أنت لنفسك وليس بناء على ما أنت عليه بالفعل وإنما بناء على نظرة الآخرين إليك . كيف يراك الآخرون وكيف يقيمونك فى كل عنصر من تلك العناصر الثمانية ؟ أعط لنفسك درجة تتراوح من ١ إلى ١٠ لكل عنصر ؛ أعطِ لنفسك درجة واحدة فى العناصر شديدة الضعف بينما امنح نفسك ١٠ درجات لكل عنصر شديد القوة . إن الحد الأقصى المتوقع هو ٨٠ ؛ فإن وصل مجموع ما حصلت عليه إلى ٦٠ فهذه نتيجة جيدة جداً بالنسبة للمفاوض المحنك ؛ لأن هذا يعنى أنك تملك السلطة ولكنك تتسم بقدر من سعة الصدر لاحتواء الطرف الآخر ، أما إن جاءت النتيجة أعلى من ٧٠ فهو مؤشر مقلق لأن هذا يعنى أنك تثير حرج الطرف الآخر بدرجة كبيرة ، أما إن جاءت النتيجة أقل من ٦٠ درجة فهذا يعنى أن لديك بعض نقاط الضعف ؛ تبين تلك العناصر الضعيفة وابحث عن كيفية تنميتها إلى أن تقترب من الدرجة المرجوة .

وبينما تراجع هذه القائمة تذكر أن هذه العناصر الثمانية هى نفسها العناصر التى يلجأ إليها الطرف الآخر لإحراجك وإشعارك بأنك مجرد من أية سلطة ؛ ولهذا يجب أن تسعى فى المرة القادمة أثناء التفاوض ـ حينما تشعر أنك قد فقدت سيطرتك على الموقف وأن الطرف الآخر قد بدأ ينال منك ـ إلى أن تكشف عن العنصر الذى يستخدمه لأن التعرف على ذلك العنصر سوف يساعدك فى مواجهة الأمر .

والآن دعنا نتعرف على أشكال خاصة من أشكال تضافر أنواع السلطات الثمانية ، ولنبدأ أولاً بسلطة القيم وسلطة التأثير فى الآخرين وسلطة الخبرة .

يدرك المفاوض المحنك أن اتحاد هذه العناصر الثلاثة يعد غاية فى الأهمية إن كان يسعى للسيطرة على المفاوضات . هل تعرف شخصاً لا يبدو أنه يبذل كل هذا الجهد لإقناع الطرف الآخر بقبول مقترحاته ؟ ربما تكون قد رافقت رئيسك فى إحدى المفاوضات فشعرت أن الأمر يبدو أسهل بكثير ، فلقد جلس الرئيس مع الشخص الآخر وتحدث معه لمدة ١٥ أو ٢٠ دقيقة حتى أنه كان لا يبدو أنه كان يتحدث فى موضوعات ذات أهمية إلا أنك فوجئت فى نهاية هذه المدة بالشخص الآخر يخاطبه قائلاً : " ما الذى يمكننا أن نفعله فى هذا الصدد ؟ هل ترى أننا يجب أن نحصل على أفضل خط أم أنه بوسعنا أن نكتفى بالخط التقليدى ؟ أخبرنى فأنت الخبير هنا "

إليك سر هذه القوة الظاهرة التى فرضها على الطرف الآخر ، لقد تمكن الرئيس ببراعة من أن يعكس ثلاث مظاهر للسلطة وهى سلطة القيم وسلطة التأثير وسلطة الخبرة ، لقد عبر عن سلطة القيم بقوله : " أنا لن أُقدِم على شئ أرى أنه لا يخدم مصلحتك بالكلية بغض النظر عما قد أحصل عليه من ربح " ؛ إن هذه العبارة تبنى روح الثقة ؛ أليس كذلك ؟ أما سلطة التأثير فقد عبر عنها بشخصيته المحببة ، وأخيراً فقد أظهر سلطة الخبرة بقدرته على الإيحاء للطرف الآخر ـ ولكن بدون مغالاة ـ بأنه يملك الخبرة الأعلى فى هذا المجال . حينما تتضافر هذه السلطات الثلاث معاً تكون بذلك قد اقتربت من الحد الذى يدفع الطرف الآخر إلى التراجع والإذعان إليك قائلاً : " حسناً ؛ ما القرار السليم فى رأيك ؟ " وهذا يعنى أنه قد سلمك زمام المفاوضات .

هناك شكل آخر من أشكال اتحاد عناصر السلطة الشخصية وهو يعتبر ذا أهمية خاصة بالنسبة للمفاوض المحنك . إن تأثير هذه العناصر القوية يعتبر تأثيراً مذهلاً إذا أضيف له عنصر رابع ، فإذا اجتمعت هذه العناصر الأربعة في شخص واحد سوف يفوق تأثيره ، أما العنصر الرابع فهو السلطة الشرعية (وهى سلطة اللقب) وسلطة الثواب (وهى القدرة على مكافأة الآخرين) وسلطة القيم (التمسك بمجموعة من القيم بلا تراجع مهما كلفنى الأمر) وسلطة التأثير (قوة تأثير الشخصية وسيطرتها على الآخرين) .

حينما تجتمع هذه العناصر الأربعة في شخص واحد يكون التأثير طاغياً حال استخدامها في الخير أو الشر ، وهو ما مكن أدولف هيتلر من السيطرة على ألمانيا فى الثلاثينات ، لقد أخذ يؤكد على اللقب ويضغط ويواصل الضغط ! كما أنه استخدم سلطة الثواب ، فلقد ظل يقول للشعب الألمانى إنهم إن تمكنوا من غزو تشيكوسلوفاكيا وبولندا فسوف يحصلون على كذا . كما أنه كان يملك سلطة قيم ديكتاتورية ؛ إذ كان يؤكد أنه لن يتراجع قيد أنملة عن خططه . هذا بالإضافة إلى قدرته الطاغية على التأثير ؛ إذ كان بوسعه أن يستحوذ على انتباه عشرات الآلاف أثناء خطبه .

◆ ◆ ◆

لا يمكن أن تكون أكثر إصراراً من ذلك

لقد أصبت بالذهول حينما علمت أن أدولف هيتلر الذى أتم كتابة مذكراته الشخصية تحت عنوان (كفاحى) عام ١٩٢٦ قد دون فى الكتاب كل التفاصيل الخاصة لما سوف يقوم به لاحقاً بما فى ذلك غزو ألمانيا لتشيكوسلوفاكيا وبولندا وصولاً إلى أوكرانيا . وعلى الرغم من أنه تم تداول خمسة ملايين نسخة منه في ألمانيا قبل بداية الحرب العالمية الثانية إلا أنه لم تتم ترجمة الكتاب إلى أية لغة أخرى . لقد حرص هيتلر على ألا يتسرب الكتاب خارج حدود ألمانيا إلا أنه يصعب تصديق أنه لم يتم تهريب بعض النسخ خارج ألمانيا حيث ترجمت إلى لغات أخرى . ربما لم يستطع أى من القائمين على أعمال الترجمة ببساطة تصور حجم مخططات هيتلر ، أو ربما

كنا نتوق إلى أن يبقى هتلر متراساً فى مواجهة الشيوعية . أو ربما تم التغاضى عن الأمر برمته على اعتبار أنه هلاوس رجل مجنون ، إلا أننا إن نظرنا إلى كتابه بعين الاعتبار فسوف نتعرف على كل تفصيل يخص مخططاته ؛ لأنه كان من تلك النوعية من الرجال التى لم تكن تتوانى عن تنفيذ مشروعاتها الأصلية .

◆ ◆ ◆

لقد كانت هذه أيضاً هى الوسيلة التى استطاع بها ديفيد كوريش أن يفرض سيطرته على مجموعة " Davidians " في واكو بتكساس . فلقد استطاع الرجل أن يستحوذ على المجموعة تماماً لدرجة أنهم كانوا يطالبونه بإخبارهم عن الكيفية التى يجب أن يعيشوا بها ، وعن الطريقة التى يجب أن يفكروا بها ، وعن الكلام الذى يجب أن يتفوهوا به وعن موعد موتهم . لقد أقنع ديفيد كوريش جماعته بأنه هو سيدهم ؛ إنه لقب عظيم ؛ أليس كذلك ؛ ليس هناك ما هو أفضل من ذلك ! كما أنه ظل يؤكد على سلطة الثواب : إن بقيت معنا فسوف تربح ، أما إن ذهبت معهم فسوف يقودونك إلى السجن . كما أنه استخدم سلطة القيم : نحن لا يعنينا ما يعتقده الآخرون ؛ لكن هذا ما نؤمن به نحن . وكذلك سلطة التأثير : لقد كان يتمتع بشخصية أخاذة وهى الصبغة المميزة لكل الزعماء الروحيين .

أما الوجه المشرق من العملة فهى صورة جون كينيدى . إن كل رئيس يملك سلطة اللقب ، كما أن كل رئيس يملك القدرة على الثواب ، إلا أنه قد لا يملك القدرة على إظهار تمسكه بمجموعة من القيم . لقد كان هذا هو سر خطأ جيمى كارتر كما أنه كان سقطة بيل كلينتون العظمى إذ كان يبدو عليهما التردد فى مواجهة بعض المواقف ، كما أنه كان خطيئة ريتشارد نيكسون فى نهاية المطاف .

لا يستطيع كل رئيس أن يعكس سلطة التأثير . لقد كانت هذه هى مشكلة جيرالد فورد على الرغم من أنه كان يملك العناصر الثلاثة الأخرى بمنتهى الكفاءة إلا أنه لم يكن يملك القدرة على إظهارها بواسطة سلطة التأثير ، أما ريتشارد نيكسون فعلي الرغم من كونه بارزاً أثناء فترة رئاسته فقد كان يعانى من قلة تعلق الجماهير بشخصه . كما أنها كانت سقطة جورج بوش أيضاً وخاصة أنه أعقب رونالد ريجان الذى كان شديد التأثير . هل تتذكر صورة بوش أثناء ذلك الجدل الدائر حول

ويليامسبرج ؟ بينما كان ٩٤ مليون شخص يراقبونه في التلفاز ، وقف بوش ينظر إلى ساعته بينما تبدو علامات الضجر جلية على وجهه من جراء هذا الموقف . أما بيل كلينتون فقد كان على النقيض ، يميل باتجاه الجمهور ليخبره بكم الألم الذى يعانيه من جراء ارتفاع سعر رغيف الخبز إلى ١,٧٥ دولار .

لقد كان جون كينيدى و رونالد ريجان يملكان هذه السلطات الأربع بشكل وافر مما جعلهما أكثر الرؤساء شعبية في التاريخ المعاصر . وأنت بوسعك أن تمتلك نفس القدر من السلطة إن ركزت على تنمية هذه العناصر الأربعة من السلطة الشخصية ، فإن فعلت فأنا أتعهد لك بأنه سوف يحدث تحولاً ملحوظاً في قدرتك على التأثير في الآخرين .

الفصل الستون

سلطة الجنون

أود أن أخبرك عن شكل آخر من أشكال السلطة الشخصية التي لا أعتقد أنك سوف ترغب فى استخدامها كثيراً إلا أنك يجب أن تدركها جيداً ، إنها سلطة الجنون . إن كان بوسعك أن تقنع الطرف الآخر بأنك مجنون فسوف يمنحك ذلك قدرة على السيطرة عليه .

بعد أن أعادت دولة فيتنام الشيوعية فتح أبوابها للزائرين من غير الأمريكيين قمت بقضاء أسبوعين فى سيجون وهانوى حيث استأجرت مرشدة سياحية كى أتجول فى المدينة ، وكانت المرشدة قد عاصرت أيام الحرب ، وقد كنت حريصاً على التعرف على ردود أفعالها ، وحينما سألتها عن أفضل الرؤساء الأمريكيين من وجهة نظرها أدركت أنها من عملاء الحكومة (شأنها فى ذلك شأن أى شخص يعيش فى ظل الحكم الشيوعى) .

فكرت فى الإجابة قليلاً ثم قالت : " أنا لا أعرف من هو أفضل رئيس أمريكى ، ولكننى أعلم أن أسوأ رئيس أمريكى هو ريتشارد نيكسون ؛ فقد أراد أن يقذفنا بالقنابل النووية ، إنه مجنون ، إنه الأسوأ على الإطلاق " ، أنا واثق أن ريتشارد نيكسون لم يكن ينوى أن يسقط قنابل نووية على هانوى إلا أنه اتفق مع هنرى كسينجر على تلك الاستراتيجية ؛ حيث أنه كان يؤمن أنه إن كان بوسعه أن يقنع حكومة فيتنام الشمالية بأنه رجل مجنون فسوف يجبرها ذلك على الجلوس على مائدة المفاوضات . وهو ما نجح فى إنجازه بشكل جيد .

لقد ظهرت هذه السلطة بجلاء حينما قام صدام حسين بغزو الكويت ، حينما حدث ذلك كان التحدى هائلاً أمام جورج بوش إذ كان لابد أن يثبت لـ " صدام حسين " أنه قد يكون الطرف الأكثر جنوناً ، وربما تسألنى هنا : وكيف يمكنك أن تلعب هذا الدور ؟ إن أول خطوة يجب أن تقوم بها هى أن تلقى بحقيبة الجولف فوق كتفك وأن تصعد إلى كينيبانك بورت فى مين لقضاء إجازة فى لعب الجولف ، على أن تقوم بذلك أثناء أسوأ أزمة تعرضت لها البلاد منذ حرب فيتنام .

ثم تقوم بإرسال وزير الخارجية جيمس بيكر إلى مونتانا لقضاء إجازة لصيد الأسماك ، ثم تعمل على إخفاء نائب الرئيس . هل تعلم ما الذى كان دان كايل يقوم به فى هذا الوقت ؟ تشير الأوراق إلى أنه كان يقضى إجازة فى أريزونا ، ولكننى لا أعتقد أنه من الجنون بحيث يقضى إجازته فى أريزونا فى شهر أغسطس . أعتقد أن فكرة التقاط صورة لـ " كايل " فى البيت الأبيض قد أفزعت بوش إذ كان سيبدو وكأنه صاحب السلطة ، أما الصور التى التقطت لـ " صدام حسين " فى هذه الفترة فقد عكست مدى الرعب الذى كان ينضح من عينيه ، لقد أدرك الرجل فجأة أن الرجل الذى يواجهه يفوقه جنوناً !

أما فى عالم الأعمال فإن سلطة الجنون تترجم إلى صورة شخص يفتقر إلى الثبات فى مواجهة المواقف ، أى أنك تجهل دائماً أثناء التعامل معه كيف سيكون رد فعله . ففى الوقت الذى قد يقوم فيه ليحتويك بين أحضانه وأنت تعبر بجانب مكتبه فى أحد الأيام قد يقوم فى اليوم التالى بطردك خارج المكتب . إن كان بوسعك أن تقنع الطرف الآخر بأنك مجنون فسوف تملك قدراً من السيطرة عليه .

الفصل الحادى والستون

أشكال أخرى للسلطة

بالإضافة إلى أشكال السلطة التسعة التي عرضتها في الفصول السابقة ؛ هناك بعض الأشياء الأخرى التي قد تمنحك السلطة مثل سلطة الاشتراك في المجازفة . فأنت يمكنك أن تحظى بالسلطة في مقابلة الطرف الآخر إن أكدت له أن هناك مجموعة من الأشخاص تشاركه في المجازفة ، ولعل هذا هو سر قوة الاستثمار في النقابات ، فكلما ارتفع عدد الأشخاص المشاركين في الاستثمار بات من السهل حمل المزيد على المشاركة .

إن طلبت منك أن تراهنني على مبلغ ٥٠٠٠ دولار مقابل ٢٠,٠٠٠ دولار من جانبي على وجهي العملة فقد تتحمس لفكرة المجازفة ، فأنا أقدم لك أربع أضعاف القيمة التي تجازف بها ، ولكن في مقابل فرصة واحدة من فرصتين (سوف يخبرك أي مقامر محترف أن الرهان لا يهم طالما أن فرصتك في الكسب تفوق المألوف) وعلى الرغم من ذلك فإن المجازفة بخسارة ٥٠٠٠ دولار من خلال المقامرة على وجه عملة قد تكون فادحة بالنسبة لك حتى أنك لن تستطيع الوفاء بما تم الاتفاق عليه . فكر في الآتي : إن كان بوسعك أن تقنع ١٠٠ شخص على المجازفة بـ ٥٠ دولاراً فهل ستقبل المجازفة في هذه الحالة ؟ الأرجح هو أنك سوف تقبل على الرغم من أن نسبة المكسب المتوقعة تبقى واحدة ولكنك سوف تنظر في هذه الحالة بعين الاعتبار إلى عدد الأشخاص الذين يشاركونك المجازفة .

إن نفس المبدأ يتحقق في استثمار النقابات . إن طلبت منك أن تستثمر ١٠٠,٠٠٠ دولار في المجال العقاري التابع للنقابة فقد تبدو متردداً في المخاطرة

بكل هذا المبلغ ، وحتى إن طلبت منك أن تستثمر ٥٠٠٠ دولار فقد تبقى على اعتقادك بأن نسبة المخاطرة تعتبر كبيرة ، أما إن أخبرتك أن هناك ١٩ مستثمراً غيرك على استعداد لاستثمار ٥٠٠٠ دولار في هذا المشروع وأنك المستثمر رقم ٢٠ ؛ فسوف تكون على الأرجح على استعداد لقبول اقتراحي في هذه الحالة . كما أنه إن اقترحت أن تستثمر ١٠٠,٠٠٠ دولار في ٢٠ نقابة مختلفة ؛ فسوف تكون على الأرجح على استعداد للقبول بدلاً من أن تضع ١٠٠,٠٠٠ دولار في نقابة واحدة لأنك سوف تشعر بأنك في هذه الحالة تعمل على خفض مستوى المجازفة .

ما الذي يمكن أن نستخلصه من ذلك ؟ في أي وقت تستطيع فيه أن تقنع الطرف الآخر بأن هناك من يشاركونه المخاطرة سوف يمكنك ذلك من القدرة على التأثير عليه .

سلطة الإرباك

هناك سلطة للإرباك ، قد لا يبدو ذلك صحيحاً لأنك تتصور دائماً أن العقل المضطرب لن يجيبك دائماً إلا بالنفي ، وهذا صحيح فإنه من الأمور المهمة أن تتأكد من أن الشخص الذي تتعامل معه يعي تماماً ما هو بصدد عمله ، إلا أنه يبقى أيضاً صحيحاً أن العقل المضطرب هو الأسهل في الانقياد .

إن كنت تقوم بالتفاوض مع أحد الأشخاص فخاطبته قائلاً : " أمامك خيار من اثنين وكلاهما في منتهى البساطة ، دعني أشرحهما لك وسوف تكون قادراً بعد ذلك على المفاضلة بينهما " ، إن هذه الصورة من الطرح سوف تضعف إلى حد بعيد من قدرتك على التأثير على الشخص الآخر لأنه سوف يتمكن من تقييم كل اختيار بمنتهى الدقة ثم يختار في ضوء هذا التقييم .

أما إن قلت له : " هناك العديد من الاختيارات حتى أن الأمر يبدو محيراً بحق ، فهناك ٢٥ اختياراً أمامك فإن لم يكن الأمر مألوفاً بالنسبة لك فسوف يكون من الصعب عليك انتقاء الاختيار الأمثل .

ولكن لحسن الحظ فإن هذه الاختيارات تبدو جميعها مألوفة بالنسبة لي حتى أنه يمكنني أن أرشدك إلى الاختيار السديد كما سبق وأن فعلت مع العديد ممن سبقوك " ، فسوف يكون الطرف الآخر في هذه الحالة أقرب للإذعان . كلما

استطعت أن تشعر الطرف الآخر بالحيرة كانت فرصتك أكبر فى أن يطالبك بالعون شريطة شئ واحد فقط هو أن تجعله يثق بك . إن العقل المضطرب يكون أسهل فى الانقياد إن وثق صاحب هذا العقل فى قائده .

هل تذكر حينما فتحت الحكومة الباب أمام أكثر من شركة لتولى أمر المكالمات بعيدة المدى عام ١٩٨٤ ؟ لقد قامت حينئذ شركة (إيه تى آند تى) AT&T ببث مجموعة من الإعلانات فى التلفاز حيث كان بطلها أحد الممثلين الموثوق بهم والذى كان يقول : " عما قريب سوف يكون الأمر محيراً بحق حتى أن العديد من الناس لن يتمكنوا من إجراء مكالمات بعيدة المدى ، ولكن لحسن الحظ فإن شركة (إيه تى آند تى) AT&T القديمة الحبيبة وهى الشركة التى طالما وثقنا بها على مدى سنوات سوف تظل باقية كى تساعدنا " ، وقد كان من الطبيعى أن ترد شركتى سبرينت Sprint (إم سى آى) بضراوة على ذلك مما اضطر شركة إيه تى آند تى AT&T إلى سحب إعلاناتها . لقد كانت محاولة صريحة للسيطرة على الجمهور بتوريطه فى قدر من الإرباك يفوق ما يحتمله الموقف .

إن سلطة الإرباك ـ كما ترى ـ تملك نفوذاً قوياً . أما أفضل وسيلة للدفاع فهى أن تبقى فطناً ولا تدع الشخص الآخر يثير إرباكك حتى تتنازل عن أفكارك . فحينما يبدأ الطرف الآخر فى عمل ذلك ، رد عليه قائلاً : " أنا لا أفهم كيف تبدو كل تلك التفاصيل قائمة فى اختياراتى . بدلاً من هذا التخبط دعنا نلتزم بالموضوعات الأساسية ؛ أليس هذا أفضل ؟ "

سلطة المنافسة

يمكنك أن تكسب مزيداً من التأثير أثناء التفاوض إن أعلنت أن أمامك العديد من الخيارات وأنك لست مضطراً إلى عقد صفقة فى هذا المكان ولا فى هذا الوقت . فإن أشرت إلى أن هناك عدداً من المنافسين يقومون بتقديم نفس الخدمة ونفس السلعة فسوف يقوم المشترى على الأرجح برفع العرض ، وخاصة إن أخبرته بأنك لست مجبراً على البيع الآن ولن تقبل بالطبع بسعر أقل من الذى فرضته . فعلى سبيل المثال ، يمكنك أن تقول للمشترى : " كان بودى أن أمنحك مزيداً من الوقت كى

تتخذ قراراً ولكنني يجب أن أعرفه الآن لأنني قد تسلمت بالفعل عطاءين وليس من المنصف أن أدع المشترين ينتظرون كل هذا الوقت ".

فإن كنت بصدد الشراء فسوف يشعر أى بائع بأنه يجب أن يتعقل حينما يعلم أن أمامك خيارات أخرى بأسعار أقل . أما إن كنت بصدد تقديم عرض مقابل لأحد إعلانات بيع أحد القوارب أو السيارات على سبيل المثال فيمكنك أن ترد قائلاً : " سوف ألقى نظرة على سيارتين فى المساء فى السابعة والثامنة وسعرهم يقل عن سعرك إلا أننى أود أن أتعرف على عرضك النهائى على أية حال ؛ هل يمكننى أن أمر عليك فى السادسة مساءً ؟ "

◆ ◆ ◆

اقتناء ثاني أضخم شركة في التاريخ

لقد كان مايكل إيزنر رئيس شركة ديزنى يدرك أهمية الإيحاء للطرف الآخر بوجود بدائل ، وقد ظل يحلم على مدى سنوات باقتناء قناة تلفزيونية حتى يتمكن من بث أفلامه وعروضه التلفزيونية بمنتهى السلاسة ، ثم قامت شركة جنرال إليكتريك بشراء محطة الـ (إن بى سى) NBC وهذا يعنى أنها لم تعد متاحة . أما محطة (إيه بى سى) ABC فقد اعتبرها اختياراً رائعاً إلا أن فكرة بيعها لم تطرأ على بال ملاكها أصحاب شركة كابيتل سيتى .

وفى يونيو عام ١٩٩٥ ؛ حضر إيزنر مؤتمر عمل فى صن فالى والتقى بـ " لارى تيتش " ؛ رئيس شركة (سى بى إس) CBS الذى أخبره بأنه بصدد قبول أحد عروض الشراء المقدمة من قبل شركة وستينج هاوس برود كاستينج . فسأله إيزنر قائلاً : " ألا ترى أنه من الأفضل أن تعقد صفقة معنا ؟ " وهنا تدخلت زوجة تيتش فى الحديث وقالت: " نعم بكل تأكيد "، وهكذا اتفق إيزنر وتيش على مواصلة الحديث أثناء عطلة نهاية الأسبوع التالى .

وبما أن أنهى مايكل إيزنرٍ محادثته ؛ أسرع إلى وارن بوفيه أكبر المساهمين فى شركة كابيتل سيتى قائلاً : " كنت أتمنى أن يحمس تفكير ديزنى فى

شراء (سى بى إس) CBS " بوفيه " فى بيع كابيتل سيتى " ، وحينما أخبر إيزنر بوفيه بما جرى بينه وبين تيتش ؛ التقط بوفيه الطعم ، وأدرك على الفور أنه إن قامت ديزنى بشراء (سى بى إس) CBS فلن تسعى مطلقاً لشراء كابيتل سيتى . وهنا فرض عامل المنافسة نفسه ، وهكذا أسرع بوفيه للقاء باقى المساهمين الذين كانوا قد توجهوا للمشاركة فى مبارة جولف للنيل من بيل جيتس ، وخلال شهر اشترت شركة ديزنى كابيتل سيتى وتضاعف حجمها فى يوم وليلة .

◆ ◆ ◆

إن الطرف الذى يملك الخيارات الأكثر هو دائماً الطرف الأقوى فى التفاوض ، وكلما أوحيت للطرف الآخر أنك تملك مزيداً من الخيارات زادت سطوتك كمنافس .

القسم السابع

قيادة التفاوض

لا أحد يُقْدم على التعرف على الدوافع التى تسوق الطرف الآخر أثناء التفاوض إلا المفاوض المحنك . لأننا نميل إلى الاعتقاد بأن ما يقودنا هو بعينه ما يحرك الطرف الآخر ، وهو ما يطلق عليه علماء الاجتماع " التمركز الاجتماعى " وهو يعنى أننا نعتقد أن الشخص الآخر سوف يسعى لنفس الشئ الذى كنا سنسعى إليه إن تبادلنا الأماكن .

أما المفاوض المحنك فهو يدرك أن ما كنا سنتطلع إليه إن كنا مكان الطرف الآخر لا يمت بصلة لما يريده الطرف المقابل ، كما أنه يعلم أنه كلما تعرف على دوافع الطرف الآخر وما يصبو لتحقيقه تحديداً سوف يكون أقدر على إجابة مطالبه بدون أن يقدم تنازلات تضر بوضعه ، أما المفاوض الضعيف فهو يقع فى المشاكل لأنه يخشى أن يقع فريسة لألاعيب الطرف الآخر إن تمكن الأخير من معرفة الكثير عنه ، وهكذا فإن مخاوف المفاوض الضعيف تقلص جرأته وتجعله يخشى أن يكشف عن دوافع الطرف الآخر ، وأن يدع الطرف الآخر يتعرف على دوافعه .

وقد أشار بيتر بيستلو نائب رئيس العلاقات فى شركة فورد الذى يعتبر فى نفس الوقت أحد المفاوضين البارزين فى المجال العمالى إلى أنك يجب أن تقيم المفاوضات وأن تحدد أهم النقاط بالنسبة لك ، فهو يقول : " ما نوع هذه المفاوضات ؟ هل هى مقصورة على حدث واحد بحيث نوجه كل التركيز على النتائج ؛ أم أن هناك علاقة قائمة ومستمرة بين الطرفين بحيث يجب أن يشعر الجانبان بالرضا وبأنهما قد حققا فوزاً . يجب أن تأخذ فقط ما تحتاجه دون أن تحاول أن تسىء إلى أحد " ، فى هذا الجزء ؛ سوف نعرض الدوافع المختلفة التى قد تحرك الطرف الآخر أثناء التفاوض

معك . إن التعرف على هذه الدوافع وفهمها هو السبيل إلى بلوغ المفاوضات التي يربح فيها الطرفان .

الفصل الثانى والستون

دافع التنافس

إنه الدافع الذى يعرفه جيداً أى مفاوض مبتدئ وهو لذلك ينظر إلى المفاوضات باعتبارها تحدياً . فإن افترضت أن الطرف الآخر جاء ليهزمك بأية وسيلة فسوف تخشى فى هذه الحالة من أن تلتقى بمفاوض أفضل منك أو أشد منك قسوة ، وسوف تجد هذا الدافع دائماً عند تجار السيارات ، إن البائع يسعى لاجتذاب العملاء من خلال تقديم " أقل الأسعار فى المدينة " إلا أنه يحاسب رجال مبيعاته بقدر نسبة ما حققوا من ربح فى الصفقة . إن العميل يسعى للحصول على أقل سعر حتى وإن كان هذا على حساب خسارة البائع أو خسارة رجل المبيعات لعمولته ، أما رجل المبيعات فهو يسعى لرفع السعر لأنها الوسيلة الوحيدة التى يستطيع أن يجنى المال من ورائها .

إن المفاوض الذى يدفعه التنافس يؤمن بأنه يجب أن يكشف كل أسرار الطرف الآخر بينما يجب أن يحرص ألا يكشف الطرف الآخر أسراره فلا يَطَّلع على أى منها . إن المعرفة تعد شكلاً من أشكال القوة إلا أن المفاوض الذى يحركه التنافس يؤمن بأنك كلما تعرفت على مزيد من المعلومات عن الطرف الآخر وسعيت إلى تقليص قدر ما يعرفه هو من معلومات عنك أصبحت بذلك فى وضع أفضل للتفاوض ، كما أن هذا النوع من المفاوضين لا يثق فى المعلومات التى قد يُعلمه بها الطرف الآخر لأنه يظن أنها قد تكون خدعة ؛ ولذلك فهو يسعى لجمع المعلومات فى الخفاء عن طريق موظفى الطرف الآخر وشركائه .

إن هذا المفاوض يفترض أن الطرف الآخر يسعى للقيام بنفس الشئ تماماً ، ولهذا فهو يبذل قصارى جهده كي يمنع تسرب المعلومات له ، أما السر في اتباع هذه الطريقة في التفاوض فهو تصور المفاوض أنه يجب أن يكون هناك طرف خاسر وطرف رابح . إلا أن ما يعيب هذا الأسلوب هو أنه لم يأخذ في الحسبان أن هناك إمكانية لتحقيق المكسب لكلا الطرفين لأنهما قد لا يتطلعان إلى نفس الشيء تحديداً ، وفي هذا الحالة تكون معرفة المزيد من المعلومات عن الطرف الآخر هي وسيلة كل طرف للتنازل في بعض القضايا التي تعد أساسية بالنسبة للطرف المقابل في الوقت الذي قد لا تشكل فيه في واقع الأمر أية أهمية بالنسبة له .

الفصل الثالث والستون

دافع التوصل إلى حل

إن هذا الدافع يوفر أفضل مناخ للتفاوض ، وهو يتحقق حينما يكون أحد الأطراف حريصاً على إيجاد حل ، ويكون على أهبة الاستعداد لمناقشة أفضل وسيلة لتطبيق هذا الحل ، وهذا يعنى أنه ليس هناك خطر يهدد أى طرف ، وإنما يقوم الطرفان بالتفاوض بنية طيبة بغرض التوصل إلى الربح لجميع الأطراف . إن المفاوض الذى يسعى لإيجاد حل يتسم بسعة الأفق حيال كل الحلول المبتكرة لأنه يشعر بأنه يجب أن يكون هناك حل أفضل لم يدر بخلده . وهذا يعنى أنه يتمتع بسعة الأفق لأن ذلك يعد شرطاً للتوصل إلى حلول مبتكرة . انظر إلى تلك المقترحات التى قد يعرضها البائع والمشترى لعقد صفقة بسيطة تتمثل فى شراء منزل : فى هذه الحالة قد يقبل المشترى بتعديل السعر على أن يحصل هو على أحد القروض فى الوقت الذى يوافق فيه البائع أن يرجئ كل الأمور المالية ويبقى مرهوناً بحصول المشترى على هذا القرض (وهو ما يسمى بالتقيد بالمجهول) .

وقد يوافق المشترى على منح البائع مهلة أطول للعثور على منزل آخر ، وقد يقوم البائع باستئجار المنزل من المشترى لفترة ممتدة ، قد يتضمن السعر بعض الأثاث أو كل الأثاث ، وقد يقبل البائع بأن يحتفظ بوثيقة التأمين على الحياة مقابل أن يبقى المستأجر فى نفس المنزل طوال حياته إلى أن يموت . وهى إحدى الأفكار العظيمة التى تلائم كبار السن الذين يحتاجون إلى النقود السائلة إلا أنهم يرفضون فكرة الانتقال من منازلهم ويريدون أن يبقوا فيها . وقد يتم التغاضى عن مصروفات الوسيط العقارى أو قد يحصل على ورقة بدلاً من النقد ، وقد يقبل المشترى أن ينتقل إلى

العقار الجديد مع إرجاء تحرير العقد الختامي حتى يمكن البائع من الحصول على العوائد الضريبية .

أما أعظم الامتيازات التي يمكن أن تحظى بها حال التفاوض مع طرف يسعى للتوصل إلى حل فهو أنه يكون متحرراً من أى قيد ، بمعنى أنه غير ملتزم بسياسة الشركة أو التقاليد ، فهو يشعر بأن كل شيء قابل للتفاوض لأن كل شيء قد تم التفاوض بشأنه بالفعل ، وبما أن يتحرر هذا المفاوض من مبادئه الشخصية ؛ سوف يكون على استعداد للتفكير في أى اقتراح تتقدم به لأنه لا ينظر إليك بعين المنافسة .

يبدو وكأنه الحل الأمثل ؛ أليس كذلك ؟ يتعاون الطرفان بغرض الوصول إلى حل رائع وعادل ، إلا أن هذه الطريقة قد تسقط في مأزق ؛ فقد يسعى الطرف الآخر للتخفي وراء ستار التوصل إلى حل يرضيك إلى أن تقوم أنت بكشف كل أوراقك على مائدة التفاوض وتخبره بكل ما في جعبتك ثم يتحول عندها إلى وضع المفاوض المنافس ؛ لذلك يجب أن تأخذ حذرك حينما تبدو الأمور جيدة بدرجة يصعب تصديقها .

الفصل الرابع والستون

الدافع الشخصى

قد يقابلك في بعض المواقف شخص يسعى من خلال التفاوض لا للكسب لمجرد الكسب ، ولا للتوصل إلى حل وإنما يكون دافعه الأساسى هو الكسب الشخصى أو المجد الشخصى ، ولعل أبرز مثال يطرأ على الذهن للتعبير عن هذه الحالة هو المحامى الذى يعمل مقابل الأتعاب ، أى أنه لا يحصل على المقابل حال توصله لحل يرضى موكله ، فسوف يكون فى هذه الحالة من مصلحته ألا يبادر بالتوصل إلى حل . فحينما تقابل أحد هذه النماذج يجب أن تبحث عن حل يعمل على إرضاء مطامعه الشخصية التى تتطلع لمزيد من الكسب ، وقد يكون أفضل مخرج أن تهدد بتخطيه ورفع الأمر إلى موكله . إنه لن يقدر لك هذا الموقف بالطبع ولكنه إن شعر أن موكله قد يقبل بعرضك إن تخطيته ؛ فسوف يبدو مرغماً على قبوله .

أما الصورة الأخرى من صور هذا الدافع فهو الموظف الصغير الذى يسعى لتحسين صورته فى الشركة ؛ أى أن آخر ما يريده هو أن يعود إلى الشركة خالى الوفاض وهكذا فقد تكون أفضل استراتيجية متبعة فى هذا الموقف هى أن تضغط عليه بعامل الوقت فتكشف موعده النهائى وتتحايل لإرجاء المفاوضات ، وبذلك قد يكون بوسعك فى هذه الحالة أن تصل إلى حل رائع فى سيارة الليموزين بينما يكون هو فى طريقه إلى المطار لأنه سوف يسعى لقبول أى حل بدلاً من أن يعود من حيث أتى دون التوصل إلى نتيجة .

هناك مثال آخر وهو مثال مفاوض الاتحاد الذى يريد أن يبدو فى صورة جيدة أمام أعضاء الاتحاد . فى هذه الحالة قد يكون من مصلحة كلا الطرفين أن يقدم

مطالب مبدئية شديدة المغالاة ، أنت بهذا سوف تمنحه فرصة العودة إلى أعضاء الاتحاد قائلاً : " وهكذا فأنا لم أستطع أن أحصل على كل ما كنتم تتطلعون إليه ولكن يجب أن تتعرفوا أولاً على عرض الطرف الآخر المبدئى ، إلا أننى تمكنت من مواصلة التفاوض والوصول إلى هذا الحل من أجلكم " ، أما إن كان وضعك المبدئى متواضعاً فسوف يكون من الصعب عليه أن يظهر بمظهر الفائز المكافح أمام أعضاء اتحاده لأنهم فى هذه الحالة لن يشعروا أن الاتحاد قد ناضل من أجلهم .

الفصل الخامس والستون

دافع إرضاء المنشأة

قد تجد نفسك في موقف يبدو فيه المفاوض الآخر وكأنه يملك حلاً جيداً ، أى أنه يسعى بالفعل للتوصل إلى أفضل الحلول ؛ إلا أن المشكلة تكمن فى أنه يجب أن يقنع شركته بهذا الحل . يعد ذلك من الأمور شائعة الحدوث فى الكونجرس حينما يبدو السيناتور أو عضو الكونجرس متحمساً للتوصل إلى حل جيد إلا أنه يدرك أن هذا الحل قد يضعه فى مأزق أمام ناخبى الولاية أو الحى ، وسوف تشهد مثل هذه المواقف دائماً فى الانتخابات الختامية .

سوف يسارع أى سياسى يحظى بتأييد ناخبيه ـ بغض النظر عن انتمائه السياسى ـ إلى الالتزام بما يراه مناسباً . أما السياسى الذى يعلم أنه سوف يتعرض لمشاكل فسوف يعمل على مساندة حزبه ولكن مع إمساك العصا من المنتصف ؛ ولذلك فإن زعماء الحزب سوف يقومون بحصر عدد الأعضاء حتى يتمكن الحزب من الفوز بفارق صوت واحد ثم يدع أكثر الأعضاء إحجاماً عن الموافقة على القرار بالتصويت ضده ، بينما يطلب من الأقل تضرراً وهم الذين يمثلون فى هذه الحالة كبش الفداء أن يصوتوا لصالح القرار .

أجد أنه من الصعب تصديق أن يعترض أى سيناتور على حظر الاعتداء المسلح فى الشوارع إلا أن العديد منهم بالفعل أجبروا بدافع إرضاء الناخبين المتطرفين إلى ذلك .

حينما تقوم بالتفاوض مع شخص يسعى لإرضاء الشركة فقد يبدو متحفظاً فى طرح مشكلته لأن هذا قد يبدو فى صورة تواطؤ . يجب أن تفكر فى هذه الحالة " من

الذى يملك أن ينال منه فى هذا الموقف ؟ " هل هم حملة الأسهم أم القسم القانونى أم ربما النظام الحكومى ، من الذى يحول بينه وبين تطبيق الحل الأمثل ؟ إن أمكنك فهم المشكلة ، فربما يكون بوسعك أن تقدم بعض الأشياء تجعل هذا الحل مقبولاً من قبل الشركة . على سبيل المثال ، قد تتخذ موقفاً متشدداً أمام الجمهور بينما تكون أكثر هدوءاً أثناء التفاوض ، أنت بهذه الطريقة تجعل قبولك لحلول الوسط يبدو وكأنه تنازل ضخم .

فى إحدى المرات قامت شركة بالاستعانة بى لمساعدتها فى فض أزمة إضراب مجلس اتحاد العمال ، حيث شعر مفاوضو الاتحاد أن الحل الذى توصلوا إليه كان معقولاً إلا أنهم عجزوا عن إقناع الأعضاء بذلك مما دفعهم للإضراب ، فتوصلنا إلى حل قام رئيس الشركة بالتحاور بصدده فى حديث له مع إحدى الجرائد المحلية . خلال الحديث ، أعرب الرئيس عن أسفه الخالص لأنه وقع تحت وطأة موقف صعب .

وقد أخفق الاتحاد حينئذ فى إقناع الأعضاء بالحل كما أخفق الرئيس فى إقناع المديرين وحملة الأسهم . فبدا الوضع على أن هذا الإضراب سوف يرغمه قريباً على نقل الإنتاج من المصنع الحالى إلى مصنع التجميع فى المكسيك ، وفى اليوم التالى حينما شرعت زوجات العاملين فى قراءة الجرائد إذا بالعنوان الرئيس يقول : " إغلاق المصنع ونقل الإنتاج إلى الجنوب "

وفى عصر نفس اليوم ، كانت الزوجات قد ضغطن بالفعل بما يكفى على أزواجهن فأبدى العمال استعدادهم لقبول العرض الذى كانوا قد رفضوه مسبقاً . إن كنت تتعامل مع شخص يسعى للتوصل إلى حل يرضى شركته فعليك أن تبحث عن وسائل تسهل عليه مهمته .

الفصل السادس والستون

دافع الحالة النفسية

يؤمن الذى ينتمى لهذه النوعية بأنه إن كان كل جانب يحب ويثق فى الجانب الآخر فسوف يتمكنان من التغلب على كل الخلافات . إن المفاوض الذى يعتمد على الحالة النفسية يستحيل أن يُقدِم على حل مشكلة بواسطة الهاتف أو أى وسيط ؛ إنه يسعى دائماً لمواجهة الطرف الآخر حتى يستشعر ما يجول بداخله ، وهو يؤمن بأنه " إن تعرف الطرفان على بعضهما البعض بما يكفى فسوف يكون ذلك كفيلاً بالتوصل إلى حل " .

ويعد جيمى كارتر واحداً من هؤلاء المفاوضين حيث بادر بالاتصال بكوريا الشمالية حينما رفضت أن تقلص من برنامجها النووى ، فقام بمقابلة سيدراس حاكم هايتى إلى أن أوشكت الحرب على الاندلاع ؛ فاستجدى الرئيس كلينتون كى يمنحه بضع دقائق إضافية كى يقنع الجنرال سيدراس ، وبما أن توصل أخيراً إلى اتفاق معه قام بدعوته لزيارة دار العبادة فى بلينز فى جورجيا كى يلقى دروساً يوم الأحد . أما مساوئ هذا النوع من التفاوض فهى أنه يقود بسهولة إلى تسكين الطرف الآخر .

إن مثل هذا المفاوض يحرص دائماً على العثور على الجانب الخير فى الطرف الآخر ، وهو ما قد يكون خادعاً ، ولعل من الأمثلة الجلية على ذلك أنه عندما بذل رئيس الوزراء الإنجليزى نيفل شامبرلين محاولة أخيرة لتجنب الحرب مع أدولف هتلر ؛ حيث عاد إلى إنجلترا مدعياً أنه قد جنب البلاد ويلات الحرب بالتخلى فقط عن جزء من تشيكوسلوفاكيا لصالح هيتلر . أما هتلر فقد تبين على الفور أن هذا

الرجل كان أحمقاً ولم يمضِ وقت طويل إلا وكان العالم بأسره قد أيد هتلر في حكمه .

قد تكون هذه المودة بين كلا الطرفين عاملاً مساعداً إذ أنه من الصعب أن تصل إلى حل يرضى الطرفين حال غياب روح الثقة بينهما . وعلى الرغم من ذلك فإن المفاوض المحنك يدرك أنك يجب أن تخلق حلاً يخدم مصلحة كلا الجانبين بنفس الدرجة ؛ لأن ذلك سوف يحمل كلا الطرفين في المستقبل على الالتزام بالاتفاق والعمل على تطبيقه .

الفصل السابع والستون

مفاوضات مكسب / مكسب

وأخيراً فلنتحدث عن مفاوضات مكسب / مكسب . بدلاً من السعي للتأثير على الطرف الآخر وخداعه لحمله على القيام ببعض التصرفات التي لم يكن ليقبل بها في الظروف العادية ؛ أعتقد أنك يجب أن تتعاون معه كي تتعرفا على المشاكل التي تواجهكما سعياً للتوصل إلى حل يحقق لكل منكما المكسب . قد يكون رد فعلك حيال ما أقول كالآتي : " ولكن يبدو يا روجر أنك تجهل المجال الذي أعمل به ، إن الأشخاص الذين أقوم بالتفاوض معهم لا يقبلون الحلول الوسط ليس هناك ما يسمى بمكسب / مكسب في المجال الذي أعمل به ، فأنا حينما أشرع في البيع فأنا أحاول جاهداً أن أحصل على أعلى سعر ممكن ، بينما يحاول المشترى أن يحصل على أقل سعر ممكن وحينما أسعى للشراء يكون العكس صحيحاً . يا إلهي كيف يمكن أن يصل كل منا إلى المكسب في هذه الحالة ؟ "

إذاً دعنا نطرح أهم القضايا في هذا الأمر . ما الذى تعنيه كلمة مكسب / مكسب ؟ هل هي تعني بحق أن كلا الطرفين رابح ؟ أو أنها تعني أن كلا الطرفين قد خسرا بنفس القدر ؟ هل هذا يعني مكسب / مكسب ؟ قبل أن تلغي هذا الاحتمال فكر فيه جيداً . كيف سيكون الحال حينما تقوم ببيع شيء ما وتترك المفاوضات وأنت تفكر " لقد فزت ؛ كان بوسعي أن أخفض السعر أكثر من ذلك إن كان الشخص الآخر مفاوضاً أفضل ؟ "

في الوقت الذى يعتقد فيه الشخص الآخر أيضاً أنه قد فاز وأنه كان يمكن أن يدفع المزيد إن كنت أنت مفاوضاً أفضل . وهكذا فإن كلاً منكما يشعر أنه قد فاز وأن

الطرف الآخر قد خسر ؛ هل هذا يعنى مكسب / مكسب ؟ نعم ، أعتقد أنه يعنى ذلك طالما بقى شعور الطرفين على هذا الحال . طالما أن أحد الطرفين لم يستيقظ فى صباح اليوم التالى قائلاً : " أيها الخادع ، الآن فقط أعى ما فعلته بى ، سوف أنال منك فى المرة القادمة ".

ولهذا فإننى أؤكد على أهمية تقديم الأشياء التى ترسخ الشعور لدى الطرف الآخر بأنه قد فاز وهى كالآتى :

١. لا تنقض على أول عرض .
٢. أطلب أكثر مما تتوقع الحصول عليه .
٣. امتعض عند سماع عرض الطرف الآخر .
٤. تجنب المواجهات .
٥. استخدم حيلة المشترى المتحفظ والبائع المتحفظ .
٦. استخدم الأسلوب الملزم .
٧. استخدم حيلة السلطة الأعلى والفتى الطيب والفتى الشرير .
٨. إياك أن تقترح اقتسام الفارق .
٩. جنب القضايا المتأزمة .
١٠. اطلب المقابل دائماً .
١١. تتبع ما تقدمه من تنازلات .
١٢. هيئ الطرف الآخر للموافقة .

القاعدة الأولى لمفاوضات مكسب / مكسب

أول ما يجب أن تتعلمه هو ألا تحصر المفاوضات فى قضية واحدة ، فأنت على سبيل المثال حينما تقوم بمعالجة جميع المشاكل ولا يبقى إلا التفاوض بشأن السعر فهذا يعنى أنه لابد أن يكون هناك طرف خاسر وطرف رابح ، أما إن أبقيت أكثر من قضية واحدة فوق مائدة المفاوضات فسوف يكون بوسعك دائماً أن تسعى للمقايضة ، بمعنى أن يقوم الطرف الآخر بقبول السعر مقابل الحصول على إحدى الامتيازات .

في بعض الأحيان يعمد المشترى إلى معاملة منتجك على أنه سلعة ، فيقول لك : " نحن نشترى هذه السلعة بالطن ، وكل ما يعنينا هو أن تتحقق فيها المواصفات المطلوبة بغض النظر عن المنتج والمنشأ " . إنه يسعى في هذه الحالة إلى حصر المفاوضات في قضية واحدة لإقناعك بأن الميزة الوحيدة التي بوسعك أن تمنحهم إياها هي تخفيض السعر بشكل يجعلهم يوافقون . حينما يكون الموقف كذلك ؛ يجب أن تبذل كل جهدك لطرح مزيد من القضايا فوق طاولة التفاوض مثل : التسليم ، والشروط ، والتغليف ، والضمانات ، حتى تتمكن من مقايضته ، وأن تفلت من هذا التصور الذى يحصر المفاوضات داخل قضية واحدة .

في إحدى الندوات جاءني أحد وكلاء العقارات وكان في منتهى الحماس لأنه كان على وشك إتمام مفاوضات خاصة ببناء تجارى ضخم قائلاً " لقد بدأنا العمل في هذه الصفقة منذ أكثر من عام ، ونحن على وشك إنجازها الآن ، لقد توصلنا لحل جميع القضايا تقريباً فيما عدا السعر ، كما أن الفارق بيننا ينحصر في ٧٢٠٠٠ دولار فقط " ، فتجهمت لأنني أعلم أن حصر المفاوضات في قضية واحدة فقط يستوجب وجود طرف خاسر وطرف رابح مما يعني - بغض النظر عن مستوى التقارب القائم بين الطرفين فيما يخص السعر - أنهما بصدد مواجهة المشاكل . في المفاوضات التي تناقش قضية واحدة يجب أن تسعى لإضافة المزيد من العناصر حتى تتمكن من مقايضة الطرف الآخر فيما بعد وتبدو وكأنك تقدم قدراً من التنازلات .

◆ ◆ ◆

جاسوس مقابل جاسوس

في أغسطس عام ١٩٨٥ ، قامت المباحث الفيدرالية الأمريكية بالقبض على جينادى زاخاروف وكان طبيباً وأحد أعضاء الوفد السوفيتي في الأمم المتحدة . وقد قبضت عليه السلطات وهو متلبس بالرشوة (آسف لهذا التعبير) حينما كان يقوم بتقديم أموال نقدية مقابل الحصول على بعض الوثائق السرية فوق إحدى أرصفة المترو في نيويورك . وبعد أسبوع قامت المباحث الروسية بالقبض على نيكولاس دانيلوف وهو مراسل جريدتي نيوز و ورلد ريبورت الأمريكيتين في موسكو ، وقد اتهموه بأنه منذ تسعة

أشهر قد طلب من أحد رجال المخابرات الروسية الذى كان متنكراً فى زى رجل دين بتوصيل خطاب إلى السفارة الأمريكية .

وهكذا طالب السوفيت بتحرير زاخاروف مقابل إطلاق سراح دانيلوف الذى صنفه الروس على اعتبار أنه جاسوس ، فاستشاط ريجان غضباً من تلك الفعلة ورفض أن يقبل الصفقة ، وبدأت الحادثة تهدد القمة المقبلة الخاصة بالأسلحة ، وقد كان الجميع يعلم أن قضية زاخاروف ودانيلوف تبدو تافهة مقارنة بمستقبل السلام العالمى إلا أن الطرفين تمسكا بموقفيهما مما أعماهما عن رؤية مصالحهما المشتركة . وهكذا تركزت المفاوضات فى قضية واحدة وهى " هل نبادل زاخاروف مقابل دانيلوف أم لا ؟ " ولكن الرئيس ريجان أصر على موقفه ، وأنه لن يكون لقمة سائغة فى فم السوفيت .

وإنقاذاً للموقف تدخل آرموند هامر رئيس شركة أوكسيدانتل بتروليم والذى كان يتعامل مع روسيا منذ الثورة ، وكان يعلم أن السبيل الوحيد لاقتحام الطريق المسدود هو إدخال قضية أخرى فى المفاوضات تمكن الروس من تقديم عرض أفضل يلقى قبول الجانب الأمريكى ؛ فاقترح عليهم أن يحرروا المنشق يورى أورلوف وزوجته إيرينا فاليتوفا ، وهكذا انفرج الطريق المسدود لأن ريجان الذى كان متمسكاً بموقفه وهو ألا يسلم جاسوساً روسياً مقابل صحفياً أمريكياً أصبح قادراً على تعديل موقفه فى ضوء هذا المتغير بدون أن يتنازل عن موقفه المسبق .

◆ ◆ ◆

حينما تجد نفسك حبيساً لمفاوضات محصورة فى قضية واحدة يجب أن تحاول أن تضيف قضايا أخرى فوق المائدة ، ولحسن الحظ فإن هذه العناصر الإضافية تبدو ذات أهمية أثناء التفاوض . إن فن مفاوضات مكسب / مكسب يتمثل فى تجميع هذه العناصر معاً مثل تجميع قطع لعبة " الألغاز " حتى يتمكن كل طرف من إحراز الفوز فى النهاية .

القاعدة الأولى هي ألا تحصر المفاوضات في قضية واحدة فقط في الوقت الذى يمكن فيه أن نعالج الكثير من المواقف المتفاقمة بإيجاد أرضية مشتركة تخلقها تلك القضايا الصغيرة . وهكذا كي تبقى المفاوضات مستمرة كما شرحت لك في الفصل العاشر يجب ألا تحصرها إطلاقاً في قضية واحدة فقط .

القاعدة الثانية لمفاوضات مكسب / مكسب

إن الدافع الذى يحرك جميع الأشخاص ليس واحداً ، فنحن نميل بشدة إلى افتراض أن الآخرين يريدون ما نريد وهو ما يدفعنا إلى الاعتقاد بأن ما يعنينا لابد أن يعني الطرف الآخر . ولكن هذا ليس صحيحاً .

إن الفخ الذى يقع فيه المفاوض المبتدئ هو أن السعر هو العامل المسيطر في التفاوض ، إلا أن العديد من العناصر الأخرى غير السعر تعتبر هامة بالنسبة للشخص الآخر ، إنه يريد أن تؤكد له أنك سوف تسلم في الموعد المحدد ، كما أنه يريد أن يعرف أنك سوف تمنحه الرقابة الإدارية المناسبة لحساباته ، كما أنه يريد تبين مقدار ما تتمتع به من مرونة حيال شروط السداد ، وإن كانت شركتك من القوة بحيث تستطيع أن تشارك شركته ، وإن كانت تملك قوة عمل مدربة ومتحفزة .

كل هذه العناصر تتدخل في التفاوض بالإضافة إلى عدد غير محدود من العوامل الأخرى ، فحينما ترضى رغبة العميل في إجابة كل هذه المتطلبات فهل تعتقد عندئذ أن العميل سوف يتخذ قراره بناءً على السعر ؟ وهكذا تكون القاعدة الثانية لمفاوضات مكسب / مكسب هي ألا تفترض أن الجانب الآخر يتطلع لما تتطلع أنت إليه ؛ لأنك إن فعلت فسوف تخلص إلى أن أية محاولة من جانبك لمساعدته أثناء التفاوض سوف تفيده وتضر بك .

إن مفاوضات مكسب / مكسب لا يمكن أن تتحقق إلا عندما تدرك أن الطرف الآخر لا يسعى لتحقيق نفس الأهداف التي تريدها ؛ وهكذا لن يسعى المفاوض المحنك إلى أن تنال ما تريده ، وإنما سوف يكون حريصاً على تحقيق هذا الهدف . ولعل إحدى أقوى الأفكار التي يمكن أن تطرأ على ذهنك حال التفاوض مع الطرف الآخر هي " ما التنازل الذى يمكنني أن أمنحهم إياه دون أن يضر بموقفي ؟ " ذلك

أنك حينما تقدم للطرف الآخر ما يتطلع إليه سوف يقدم لك في المقابل ما تتطلع أنت إليه .

القاعدة الثالثة لمفاوضات مكسب / مكسب

لا تكن شديد الطمع . لا تسع للحصول على آخر دولار فوق مائدة التفاوض ؛ قد يشعرك ذلك بالنصر ، ولكن هل سيعود عليك ذلك بالنفع حينما يشعر الطرف الآخر بأنك قد هزمته ؟ إن ذلك الدولار المتبقى فوق المائدة هو أثمن دولار ، وقد أخبرنى واحد من الحضور فى إحدى ندواتى فى " توسون " بأنه قد تمكن من شراء إحدى الشركات التى يملكها لأن منافسه فى الشراء قد وقع فى هذا الخطأ ، لقد تفاوض مع البائع بمنتهى الشراسة حتى أنه دفعه إلى قمة الإحباط . وفى محاولة اقتناص أخيرة من جانبه خاطب البائع قائلاً : " سوف تقوم بالطبع بتغيير إطارات هذه الشاحنة قبل أن تنتقل ملكيتها إلينا ؟ " وقد كانت هذه العبارة بمثابة القشة التى قسمت ظهر البعير ، فاستشاط البائع غضباً ورفض أن يتم الصفقة وباعها لذلك الرجل الذى كان يحكى لى قصته . وهكذا يجب ألا تحاول أن تحصل على كل شىء ، بل يجب أن تترك شيئاً على المائدة حتى يشعر الطرف الآخر بأنه قد حقق فوزاً هو الآخر .

القاعدة الرابعة لمفاوضات مكسب /مكسب

يجب أن تعيد شيئاً فوق المائدة بعد انتهاء التفاوض . وأنا لا أعنى بذلك أن تخبر الطرف الآخر بأنك سوف تمنحه مزيداً من التخفيض فضلاً عما قمتم بالاتفاق عليه . وإنما أعنى أن تقوم بإنجاز شىء يفوق ما وعدت به ؛ كأن تمنح الطرف الآخر بعض الخدمات الإضافية ، أو أن تعتنى به أكثر مما هو متوقع ، وسوف تلحظ أن هذه الإضافة البسيطة سوف تفوق قيمتها بالنسبة للطرف الآخر كل ما اتفق عليه أثناء المفاوضات .

والآن دعنى أذكرك بكل ما شرحته لك عن مفاوضات مكسب / مكسب وهو أن كل فرد يتمتع بشخصية مختلفة ، وهو ما يدفعه إلى التفاوض بشكل مختلف .

يجب أن تتفهم طبيعة شخصيتك ، وأن تعى أنها تختلف عن شخصية الطرف الآخر ، ولهذا يجب أن تكيف طبيعتك التفاوضية مع طبيعة الطرف الآخر . إن هذه الطبائع المختلفة تعنى أن كل شخص سوف يكون له في التفاوض أهداف مختلفة ، وعلاقات مختلفة ، وطريقة مختلفة ، كما أن له أخطاء مختلفة ، وطرق مختلفة للحصول على ما يصبو إليه .

أما المكسب فهو تصور وبحرصك المستمر على تغذية هذا التصور لدى الطرف الآخر يمكنك أن تقنعه بأنه قد حقق فوزاً دون أن تكون قد قدمت أية تنازلات من جانبك . فلا تقصر المفاوضات في قضية واحدة فقط ، ولا تفترض أن مساعدة الشخص الآخر للحصول على ما يصبو إليه سوف تضعف من موقفك ، لأنك لا تتطلع إلى نفس الأهداف . فالمفاوض الضعيف يسعى إلى حَمْل الطرف الآخر على تغيير الموقف الذى اتخذه والتركيز على مصالحه الشخصية ، أما المفاوض المحنك فهو يدرك أنه على الرغم من اختلاف المواقف بنسبة ١٨٠ درجة فقد تبقى المصلحة واحدة بالنسبة للطرفين ، ولهذا فهو يسعى إلى حَمْل الآخرين على التخلى عن مواقفهم المتشددة والنظر إلى المصلحة المشتركة التى تجمع بينهما . لا تكن طماعاً ، ولا تسعَ للحصول على آخر دولار فوق المائدة . أخلف شيئاً وراءك فوق المائدة ، وقم بما يفوق ما تم الاتفاق عليه .

ملحق الكتاب

أنت الآن مستعد للتخرج كمفاوض قوى . إن المهارات التى تعلمتها سوف تمنحك القدرة على السيطرة على كل المواقف التى تخص العمل حتى تتمكن من أن تعقد أفضل الصفقات لصالح شركتك ، أما ما هو أهم فهو أن تلك المهارات سوف تمكنك من مواجهة كل أشكال الصراع فى حياتك . فمن الآن وصاعد لن تفقد أبداً سيطرتك على أى موقف من جراء الشعور بالغضب أو الإحباط .

منذ هذه اللحظة سوف تملك زمام الأمور فى حياتك ، منذ هذه اللحظة قد تبدو متضايقاً أو غاضباً إلا أنك تبدو كذلك لأنها وسيلتك فى التفاوض ، ولكنك لن تفقد أعصابك ، حتى فى تلك المواقف البسيطة حينما تود أن تحمل ابنك على تنظيف حجرته أو ابنتك على النوم فى الموعد المحدد فسوف تشعر أنك تملك زمام الأمور .

منذ هذه اللحظة سوف تعى أن السبب فى الصراع هو أن أحد أطرافه أو بعض أطرافه لا يعرفون التفاوض القوى ، سواء كان الأمر متعلقاً بجدل دائر بين زوج وزوجته ، أو نزاع بين مدير وموظف ، أو إضراب عمالى ، أو وقوع جريمة ، أو أية حادثة دولية مؤسفة . فالمفاوض المحنك يعى أن مثل هذه الأمور تقع لأن الأطراف المتورطة لم تستطع الحصول على ما تسعى إليه بدون اللجوء إلى الصراع . إننى أتطلع إلى ذلك اليوم الذى تختفى فيه كل الصراعات لأن كل إنسان بات قادراً على تحقيق أهدافه عن طريق المهارات التفاوضية ، وأدعوك أن تشاركنى هذه الرؤية بأن تقطع على نفسك عهداً ـ الآن ـ بأن تنتزع كل أشكال الصراع من حياتك ومن حياة من حولك بمداومة التمرس على مهارات التفاوض الجيدة ، وسوف تكون بذلك بمثابة قدوة تقودنا إلى مستقبل جديد مشرق يكون فيه العنف والجريمة والحروب حوادث عرضية .